



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

JESSICA DAMIANA CHICAIZA ESCOBAR

Riobamba-Ecuador

2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: JESSICA DAMIANA CHICAIZA ESCOBAR

DIRECTOR: ING. EDUARDO RUBÉN ESPÍN MOYA PHD

Riobamba-Ecuador

2019

©2019, Jessica Damiana Chicaiza Escobar

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita Bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Jessica Damiana Chicaiza Escobar**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.




Riobamba, 29 de noviembre de 2019



Jessica Damiana Chicaiza Escobar
C.C: 1850290212

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El tribunal de titulación certifica que: El trabajo de titulación: tipo: Proyecto de investigación, **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA.**, realizado por la Señorita: **JESSICA DAMIANA CHICAIZA ESCOBAR**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez PhD. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		29-11-2019
Ing. Eduardo Rubén Espín Moya PhD. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		29-11-2019
Ing. Juan Carlos Castillo Moya Mgs. MIEMBRO DEL TRIBUNAL		29-11-2019

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y la fortaleza para seguir adelante día a día y por no dejarme rendir en los momentos más difíciles de mi vida, a la Virgen de Baños Agua Santa por iluminarme y darme la sabiduría necesaria para tomar las mejores decisiones y salir adelante.

A mis queridos padres José Chicaiza y Lastaña Escobar por todo su amor, comprensión y por el apoyo incondicional que me brindaron durante toda mi carrera, por sus consejos y por haberme inculcado valores y principios, ellos son el pilar fundamental en mi vida a pesar de mis errores ellos siempre estuvieron apoyándome y dándome ánimos para seguir con mi meta anhelada.

A mis hermanas por su apoyo incondicional, y por sus consejos, a mi hija Jeimy quien es la fuente de mi inspiración de crecer día a día y de luchar por cumplir mis metas y mis objetivos.

Jessica Chicaiza Escobar

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen por guiarme y darme la fortaleza suficiente para salir adelante y cumplir mi sueño.

A mis queridos padres José Chicaiza y Lasteña Escobar por apoyarme incondicionalmente y nunca dejarme sola ante cualquier problema, por su sacrificio para que pueda cumplir mi meta anhelada.

A mis hermanos Mercy, Marisol, Jason y Edison por sus consejos y por su apoyo.

A mis docentes de la Politécnica de Chimborazo por impartir sus conocimientos y experiencias en el transcurso de mi carrera profesional.

Al Ingeniero Eduardo Espín por su paciencia y por todo su apoyo tanto en la formación académica como en la realización de la tesis.

Al Ingeniero Juan Carlos Castillo por impartir sus conocimientos, y por su paciencia como mi docente y como miembro de la tesis.

Jessica Chicaiza Escobar

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1	Antecedentes de Investigación.....	3
1.1.2	<i>Reseña Histórica de la Organización</i>	5
1.1.3	<i>Localización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara</i>	6
1.1.4	<i>Misión</i>	6
1.1.5	<i>Visión</i>	7
1.1.6	<i>Valores Corporativos</i>	7
1.1.7	<i>Objetivos de la Organización</i>	7
1.1.8	<i>Organigrama Estructural</i>	8
1.1.9	<i>Servicios que Ofrece</i>	8
1.2	Marco Teórico.....	9
1.2.1	<i>Cooperativismo</i>	9
1.2.2	<i>Valores Cooperativos</i>	9
1.2.3	<i>Principios Cooperativos</i>	9
1.2.3.1	<i>Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria</i>	10
1.2.3.2	<i>Segundo Principio: Control democrático de los miembros</i>	10
1.2.3.3	<i>Tercer Principio: Participación económica de los miembros</i>	10
1.2.3.4	<i>Cuarto Principio: Autonomía e independencia</i>	10
1.2.3.5	<i>Quinto Principio: Educación, formación e información</i>	11
1.2.3.6	<i>Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas</i>	11
1.2.3.7	<i>Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad</i>	11
1.2.4	<i>La Organización</i>	11
1.2.5	<i>Comportamiento Organizacional</i>	12
1.2.6	<i>Desempeño Laboral</i>	12
1.2.7	<i>Administración del Desempeño</i>	13
1.2.8	<i>Factores que Afectan al Desempeño</i>	13
1.2.9	<i>La Motivación y su Influencia en el Desempeño Laboral</i>	13

1.2.10	<i>Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones</i>	14
1.2.11	<i>Subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos</i>	14
1.2.11.1	<i>Reclutamiento y Selección</i>	15
1.2.11.2	<i>Clasificación y valoración de puestos</i>	15
1.2.11.3	<i>Contratación</i>	16
1.2.11.4	<i>Capacitación</i>	16
1.2.11.5	<i>Remuneración</i>	16
1.2.12	<i>Manual de Funciones</i>	17
1.2.13	<i>La Evaluación del Desempeño</i>	17
1.2.14	<i>Beneficios de la evaluación del desempeño</i>	18
1.2.14.1	<i>Beneficios para el gerente</i>	18
1.2.14.2	<i>Beneficios para el trabajador</i>	18
1.2.14.3	<i>Beneficios para la organización</i>	18
1.2.15	<i>Tipos de Evaluación de Desempeño</i>	19
1.2.15.1	<i>Método de Escala de Gráficas</i>	19
1.2.15.2	<i>Método de Elección Forzada</i>	19
1.2.15.3	<i>Método de investigación de campo</i>	20
1.2.15.4	<i>Método de los incidentes críticos</i>	20
1.2.15.5	<i>Método de Listas de verificación</i>	20
1.2.15.6	<i>Método de evaluación participativa por objetivos (EPPO)</i>	21
1.2.15.7	<i>Método de Ensayo</i>	21
1.2.15.8	<i>Método de estándares laborales</i>	22
1.2.15.9	<i>Método de Clasificación</i>	22
1.2.15.10	<i>Método de distribución obligatoria</i>	22
1.2.15.11	<i>Método de escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)</i>	23
1.2.16	<i>Método de Evaluación de 360°</i>	23
1.2.16.1	<i>Objetivos de la Evaluación 360°</i>	24
1.2.16.2	<i>Los Pros y los Contras de la Evaluación de 360°</i>	25
1.2.16.3	<i>Beneficios de la evaluación de 360°</i>	25
1.2.16.4	<i>Ventajas y Desventajas de la Evaluación 360° Grados</i>	26

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1	<i>Enfoque de Investigación</i>	28
2.1.1	<i>Cualitativa</i>	28
2.1.2	<i>Cuantitativa</i>	28
2.2	<i>Nivel de Investigación</i>	29
2.2.1	<i>Exploratorio</i>	29

2.3	Diseño de Investigación	29
2.3.1	<i>Según la manipulación de la variable independiente: Diseño no Experimental.</i>	29
2.3.2	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal</i>	29
2.4	Tipo de Estudio	30
2.4.1	<i>Investigación de campo</i>	30
2.4.2	<i>Investigación descriptiva</i>	30
2.5	Población y Planificación, Selección y cálculo del tamaño de la muestra	30
2.5.1	<i>Población</i>	30
2.5.2	<i>Muestra</i>	31
2.6	Métodos y técnicas e instrumentos de investigación	32
2.6.1	<i>Método Inductivo.</i>	32
2.6.2	<i>Método Deductivo</i>	32
2.6.3	<i>Técnica la Entrevista</i>	32
2.6.4	<i>Técnica la Encuesta.</i>	32
2.6.5	<i>Instrumentos</i>	32
2.7	Interrogantes de Estudio	33
2.7.1	<i>Idea a Defender</i>	33

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1	Resultados	34
3.2	Discusión de Resultados	55
3.3	Propuesta	56
3.3.1	<i>Análisis Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara</i>	56
3.3.1.1	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos</i>	58
3.3.1.2	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i>	59
3.3.2	<i>Organigrama Estructural Propuesto</i>	60
3.3.3	<i>Manual de Funciones Propuesto</i>	61
3.3.3.1	<i>Marco Legal</i>	61
3.3.3.2	<i>Alcance</i>	61
3.3.4	<i>Procesos de Evaluación</i>	82
3.3.4.1	<i>Autoevaluación</i>	82
3.3.4.2	<i>Coevaluación</i>	83
3.3.4.3	<i>Heteroevaluación</i>	104
3.3.4.4	<i>Reglamento para el Proceso de Evaluación del Desempeño</i>	105
3.3.4.5	<i>Cronograma de Evaluación del Desempeño</i>	107
3.3.4.6	<i>Proceso de Capacitación</i>	108
3.3.5	<i>Aplicación de las evaluaciones de desempeño</i>	110

3.3.5.1	<i>Resultado de las evaluaciones</i>	110
CONCLUSIONES.....		116
RECOMENDACIONES.....		117
GLOSARIO		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Desarrollo de la fórmula el tamaño de la muestra.....	31
Tabla 1-3:	Tiempo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara.....	34
Tabla 2-3:	Servicio que Ud. recibe de la COAC.	35
Tabla 3-3:	Personal adecuado para brindar el servicio	36
Tabla 4-3:	Servicios que brinda la COAC	37
Tabla 5-3:	Solución a los requerimientos	38
Tabla 6-3:	Trato de los trabajadores hacia los clientes	39
Tabla 7-3:	Tiempo que se demora en atender a los clientes	40
Tabla 8-3:	Seguridad en la cooperativa para evitar riesgos	41
Tabla 9-3:	Instalaciones adecuadas para brindar un servicio.....	42
Tabla 10-3:	Servicios que utiliza el socio.....	43
Tabla 11-3:	Nivel de estudio de los Trabajadores de la COAC.....	44
Tabla 12-3:	Participación de un concurso de méritos y oposición	45
Tabla 13-3:	Trato por parte de los directivos.....	46
Tabla 14-3:	Sugerencias de los colaboradores a los directivos.....	47
Tabla 15-3:	Capacitaciones en la COAC.....	48
Tabla 16-3:	Escala salarial en la COAC	49
Tabla 17-3:	Plan de seguridad y salud ocupacional.....	50
Tabla 18-3:	Procesos de Evaluación del Desempeño	51
Tabla 19-3:	Método de Evaluación del desempeño.....	52
Tabla 20-3:	Evaluación del Desempeño	53
Tabla 21-3:	Matriz FODA	57
Tabla 22-3:	Matriz de Evaluación de los Factores Internos	58
Tabla 23-3:	Matriz de Evaluación de los Factores Externos	59
Tabla 24-3:	Descripción del cargo del Gerente General.....	62
Tabla 25-3:	Descripción del cargo de Asesor Legal.....	64
Tabla 26-3:	Descripción del cargo de Secretaria	65
Tabla 27-3:	Descripción del cargo de Auditor Interno	66
Tabla 28-3:	Descripción del cargo del Gerente Financiero	68
Tabla 29-3:	Descripción del cargo del Contador	69
Tabla 30-3:	Descripción del cargo del Asistente Contable.....	70
Tabla 31-3:	Descripción del cargo del Gerente de Negocios	71
Tabla 32-3:	Descripción del cargo de Crédito y Cobranza.....	72
Tabla 33-3:	Descripción del cargo del Asesor de Crédito	73

Tabla 34-3:	Descripción del cargo del Jefe de Operaciones.....	74
Tabla 35-3:	Descripción del cargo de Atención al Cliente.....	75
Tabla 36-3:	Descripción del cargo de Cajera.....	76
Tabla 37-3:	Descripción del cargo de Guardia de Seguridad	77
Tabla 38-3:	Descripción del cargo de Jefe de Talento Humano	78
Tabla 39-3:	Descripción del cargo de Jefe de Sistemas.....	80
Tabla 40-3:	Descripción del cargo de Jefe de Agencia.....	81
Tabla 41-3:	Formato de la Autoevaluación	83
Tabla 42-3:	Formato de la Evaluación del Jefe al Gerente.....	84
Tabla 43-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Asesor Legal	85
Tabla 44-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato a la Secretaria.....	87
Tabla 45-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Gerente Financiero.....	88
Tabla 46-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Contador.....	89
Tabla 47-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Asistente Contable	90
Tabla 48-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Gerente de Negocios	91
Tabla 49-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Jefe de Crédito	92
Tabla 50-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Asesor de Crédito.....	93
Tabla 51-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Jefe de Operaciones	94
Tabla 52-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Jefe de Agencia	95
Tabla 53-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato a Atención al Cliente	96
Tabla 54-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato a la Cajera	97
Tabla 55-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Guardia de Seguridad.....	98
Tabla 56-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Jefe de talento Humano.....	98
Tabla 57-3:	Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Jefe de Sistemas	100
Tabla 58-3:	Formato de la Evaluación del compañero	101
Tabla 59-3:	Formato de la Evaluación de los Clientes	104
Tabla 60-3:	Cronograma de Evaluación del Desempeño	107
Tabla 61-3:	Proceso de Capacitación.....	109
Tabla 62-3:	Resultado de la Evaluación de desempeño 360°	110
Tabla 63-3:	Plan de Capacitación	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Logo de la COAC.....	5
Figura 2-1:	Macro Localización.....	6
Figura 3-1:	Micro Localización	6
Figura 4-1:	Organigrama Estructural de la COAC.....	8
Figura 1-3:	Organigrama Estructural Propuesto	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Tiempo en la COAC	34
Gráfico 2-3:	Servicio que Ud. recibe de la COAC	35
Gráfico 3-3:	Personal adecuado para brindar el Servicio	36
Gráfico 4-3:	Servicios que brinda la COAC.....	37
Gráfico 5-3:	Solución a sus requerimientos.....	38
Gráfico 6-3:	Trato por parte de los Trabajadores	39
Gráfico 7-3:	Tiempo que se demora en atender a los clientes	40
Gráfico 8-3:	Seguridad para evitar riesgos	41
Gráfico 9-3:	Instalaciones adecuadas	42
Gráfico 10-3:	Servicios.....	43
Gráfico 11-3:	Nivel de estudio de los Trabajadores	44
Gráfico 12-3:	Participación en un concurso de méritos y oposición	45
Gráfico 13-3:	Trato por parte de los directivos de la COAC.....	46
Gráfico 14-3:	Sugerencias de los colaboradores a los directivos	47
Gráfico 15-3:	Capacitaciones en la COAC.....	48
Gráfico 16-3:	Escala Salarial en la COAC	49
Gráfico 17-3:	Plan de Salud y Seguridad Ocupacional	50
Gráfico 18-3:	Procesos de Evaluación del Desempeño	51
Gráfico 19-3:	Método de Evaluación del Desempeño.....	52
Gráfico 20-3:	Evaluación del Desempeño	53

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** Formato de encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara
- Anexo B:** Formato de encuesta a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara
- Anexo C:** Encuesta a los socios de la Agencia Salcedo
- Anexo D:** Encuesta a los socios de la Agencia Quero
- Anexo E:** Encuesta a los socios de la Matriz Pelileo
- Anexo F:** Encuesta a la Cajera de la Cooperativa
- Anexo G:** Encuesta a Contabilidad de la Cooperativa
- Anexo H:** Encuesta al encargado de Servicio al cliente de la Cooperativa
- Anexo I:** Encuesta al Jefe Administrativo-Financiero de la Cooperativa.
- Anexo J:** Autoevaluación
- Anexo K:** Coevaluación- Evaluación del Jefe
- Anexo L:** Coevaluación- Evaluación del Jefe
- Anexo M:** Coevaluación - Evaluación del Compañero del Área de trabajo
- Anexo N:** Heteroevaluación -Evaluación de los Clientes
- Anexo O:** Evaluaciones enviadas y recibidas de la Agencia Galápagos

RESUMEN

El presente proyecto de investigación denominado Evaluación del desempeño del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, tiene como finalidad el desarrollo de un sistema de evaluación que permita establecer estrategias de mejora continua. La metodología se fundamenta en la realización de las encuestas aplicadas a los trabajadores y socios, la entrevista realizada al gerente general de la cooperativa, y el diagnóstico de la situación actual mediante una matriz FODA, donde se identificó que la cooperativa no cuenta con un método de evaluación de desempeño, no cuenta con un programa de capacitación, y tampoco con un manual de funciones que permita la distribución de tareas específicas para cada área de trabajo, por lo que los trabajadores presentan falta de capacitación y bajo nivel de instrucción. Se determinó que se debe realizar un modelo de evaluación del desempeño 360° grados que está comprendido en la autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación, y mediante los resultados de la evaluación se planteó estrategias que mejorarán los niveles de rendimiento, además de un plan de capacitación acorde a las necesidades de cada uno de los trabajadores. Se sugiere al gerente general aplicar la presente propuesta ya que minimizará el tiempo y los recursos, permitiendo a la cooperativa contar con el personal altamente calificado para cada área de trabajo.

Palabras Claves: <CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS> <EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO> <TALENTO HUMANO> <ADMINISTRACIÓN> <SISTEMA DE EVALUACIÓN> <PROCESOS>



ABSTRACT

This research project called “Performance Evaluation of the Human Talent”, Rhumy Wara Savings and Loan Cooperative, it is aimed at developing an evaluation system that allows to establish better strategies for continuous development. The methodology is based on conducting surveys applied to workers and Cooperative business partners, the interview conducted to the chief executive officer of the company, and the diagnosis of the current situation through a SWOT matrix, where it was identified that the cooperative does not have a method of evaluation performance , neither a training program, nor a functions manual that allows the distribution of specific tasks for each work area, so that it is evidently shown that workers have lack of training and a low level of instruction. It was determined that a 360 ° degree performance evaluation model that is included in the self-evaluation, co-evaluation, hetero-evaluation should be carried out, and through the evaluation results, strategies were proposed that will improve the performance levels, in addition to an appropriate training plan according to the needs of each worker. It is suggested to the general manager to apply this proposal as it will minimize time and resources, allowing the cooperative to have highly qualified personnel for each work area.

Keywords: <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES> <PERFORMANCE ASSESSMENT> <HUMAN TALENT> <ADMINISTRATION> <EVALUATION SYSTEM> <PROCESSES>



INTRODUCCIÓN

En las cooperativas de ahorro y crédito hoy en día es muy importante el talento humano, ya que es el ente principal para que la cooperativa progrese y no fracase, ya que existe un alto grado de competitividad, tanto en lo desarrollo profesional como en desempeño laboral, también una buena administración y un correcto manejo del talento humano crea un ambiente laboral adecuado para todos los trabajadores de la COAC, como también una buena estructura y un manual de funciones para cada área de trabajo ya que los trabajadores deben saber cuáles son sus funciones y sus responsabilidades al momento de atender a un socio y solucionar los problemas presentados.

La investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara dio como resultado que no tiene un sistema de evaluación de desempeño, por lo que se puede evidenciar que el personal presenta un bajo nivel de instrucción, y bajo compromiso con la institución, por lo que se ha visto la necesidad de proponer la implementación de un sistema de evaluación del desempeño del talento humano, también se puede evidenciar que la institución tiene un alto grado de recursos invertidos en asesoramiento, por lo que se pretende cambiar con la evaluación y motivar a los trabajadores para que se preparen más y capacitarles para que su rendimiento mejore y por ende tener clientes satisfechos y que nos recomienden y así la organización tienda a crecer tanto en lo económico como en su rendimiento laboral.

Los beneficios que se obtendrán mediante este método de evaluación son, la obtención de información confiable de cada colaborador, promover el trabajo en equipo, identificar las fortalezas y debilidades en el área de trabajo, motivar a los colaboradores que hagan una carrera en cada uno de sus puestos de trabajo y el compañerismo, que ayude a mejorar su nivel de rendimiento eficaz y eficiente, como también en alcanzar las metas y los objetivos propuestos por la COAC. Esta investigación está comprendida por 3 capítulos:

CAPÍTULO I, Marco teórico Referencial, en este capítulo se describe toda la información que se recopiló de libros y otras fuentes, también información de la cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara fue de gran aporte para poder realizar la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, seguido de un marco teórico que es necesario para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

CAPÍTULO II, Marco Metodológico, en este capítulo se describe la metodología que se aplicara para recolectar información objeto de estudio, el diseño que se aplicara, la población, las técnicas ah aplicar es la entrevista y la encuesta, el instrumento aplicar para nuestra investigación son los cuestionarios que se aplicará a los colaboradores, y a los socios, y la entrevista realizada al Gerente General de la cooperativa.

CAPÍTULO III, Marco de Resultados y Discusión de Los Resultados, en este capítulo se desarrolla los resultados de las encuestas y se diseña el sistema de evaluación del desempeño del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y crédito Rhumy Wara, este sistema será de gran ayuda ya que es una herramienta que permite medir el rendimiento de los colaboradores de la institución.

Finalmente, las conclusiones, recomendaciones, glosario y los anexos que respaldan la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

Se considera como una base primordial trabajos de titulación de nuestra Universidad y la Universidad Técnica de Ambato, las cuales aportan para el desarrollo de la investigación por ende se indagó y estudios antecedentes de evaluación de desempeño del Talento Humano como los siguientes.

Tema:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ACCIÓN Y DESARROLLO LTDA.”, RIOBAMBA, 2017

Autor:

JOSÉ NAPOLEÓN ÑAMO GUAMÁN

Fecha de publicación:

02 de febrero de 2018

La evaluación del desempeño del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo Ltda.”, Riobamba, tiene la finalidad de proponer la aplicación de un método para generar una herramienta que permita obtener información. El sistema de evaluación de desempeño laboral se desarrolló aplicando el método de evaluación de 360° grados que permitió evaluar diversos sucesos, aspectos cuantificables, hacer una comparación de los colaboradores y por consiguiente ser útil para la toma de decisiones. Para su desarrollo se realizó encuestas a los socios y directivos, además un análisis FODA a la institución, donde se encontró la falta de capacitaciones, desconocimiento de herramientas de evaluación y la medición de los indicadores de eficiencia y eficacia entre los directivos y socios. Se realizó la evaluación mediante mecanismos que permitieron identificar factores que intervienen en el desempeño del talento humano de la institución. A través de los cuales se pueda llevar a cabo la ejecución del plan de mejora para cumplir con sus objetivos a corto o largo plazo. Se recomienda a las autoridades de la cooperativa implementar el presente modelo de evaluación con la finalidad de garantizar la sostenibilidad y llevar un correcto funcionamiento de las actividades y tareas encomendadas a cada colaborador para cumplir sus metas planteadas. (Ñamo, 2018)

Tema:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑÍA GALÁN Y MIÑO EXPRESS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

Autor:

DENISSE FERNANDA CALDERÓN ARMIJOS

Fecha de publicación:

19 de Julio del 2016

El presente trabajo de investigación es una propuesta y un diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Galán y Miño Express Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, optimizando el Recurso Humano y elevando los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética, equidad y educación en el personal. Se pretende diagnosticar las deficiencias y debilidades que dificultan el desempeño del personal y la administración al personal mediante cuestionarios. En la propuesta se muestran aspectos fundamentales relacionados con el procedimiento adecuado de la Administración de Talento Humano como procesos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar y supervisar a las personas, así como también la elaboración de manuales para cada procedimiento que contiene objetivo, alcance, procedimientos, responsables, documentación y diagramas de flujo permitiendo ser una guía práctica que ayudará a elevar el desempeño laboral de la parte administrativa así como la parte operativa de la compañía. La aplicación de este modelo de gestión del talento humano constituirá una herramienta de suma importancia que direccionará a la gerencia, jefes departamentales y supervisores permitiéndoles tomar las mejores decisiones e involucrando a todos quienes hacen la compañía para alcanzar las metas y objetivos de manera conjunta y planificada, brindando un servicio de calidad a los clientes y proveedores por lo que se recomienda su aplicación inmediata. (Calderón , 2016)

1.1.2 *Reseña Histórica de la Organización*



Figura 1-1: Logo de la COAC

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara fue fundada en 1998 por un grupo de 6 jóvenes estudiantes de diferentes comunidades, los cuales deciden formar una fundación la cual llevaría el nombre de Rhumy Wara, en abril del 2011 se estableció con 4 agencias Quero, Salcedo, Salasaka, Galápagos y una oficina Matriz en Pelileo con el nombre de CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL, CULTURAL Y FINANCIERA “RHUMY WARA”, que hasta el 11 de Junio del 2013 día en el cual fue aprobada como cooperativa controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, es una institución de intermediación financiera, inicio sus actividades con 11 socios y hoy en día cuenta con 4.706 socios, la Cooperativa de Ahorro y Crédito está ubicada en el segmento 4 tiene 4 agencias: en Salcedo, Quero, Galápagos y la matriz en Pelileo está comprendido por 13 colaboradores, cuenta con jefes de agencia, asesores, cajeras o recaudadores, contador general y el Gerente General, los préstamos a otorgar serán dirigidos a micro y pequeñas empresas, el volumen de crédito es de 2'647.000\$, la cooperativa continua ampliando su cobertura con programas de micro finanzas que promuevan la superación de la pobreza y el desarrollo social en las provincias del Ecuador, la cooperativa espera servir a familias que realicen actividades económicas, agropecuarias, de comercio, servicios y artesanías.

1.1.3 Localización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara

Macro Localización. - Está ubicada en el país Ecuador, provincia de Tungurahua, Cantón San Pedro de Pelileo.



Figura 2-1: Macro Localización

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Micro localización. - Está ubicada en el barrio, Oriente entre las calles Quis Quis y Antonio Clavijo 305, Edificio de dos pisos, frente al mercado República de Argentina.

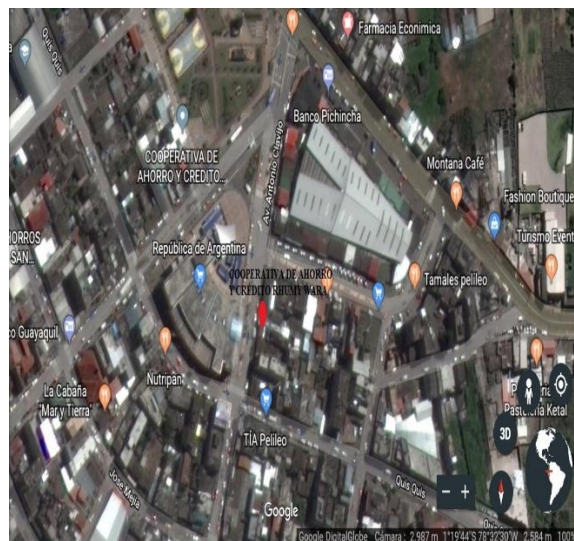


Figura 3-1: Micro Localización

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

1.1.4 Misión

Somos una cooperativa que fortalece las capacidades de sus socios a través de soluciones financieras orientadas al desarrollo económico y social de la comunidad.

1.1.5 Visión

Ser una institución de intermediación financiera del segmento 3, solvente de reconocida credibilidad y confianza de sus socios, brindando servicios y productos de calidad a sus asociados, empleados y la comunidad en general.

1.1.6 Valores Corporativos

- **Confianza.** - Se refleja a través del resguardo de los intereses de sus asociados de manera responsable velando de esta forma los valores financieros encomendados a la cooperativa.
- **Honradez.** - Velar por la propiedad de nuestros socios y clientes precautelando y cuidando los valores confiados a nuestra responsabilidad.
- **Responsabilidad.** - Mantener un manejo técnico de nuestro trabajo, cumplir con los procesos operativos, trabajar dentro de los horarios establecidos y en horarios extendidos de requerirse, dar calidad en el servicio a socios y clientes, y cumplir con todas las tareas encomendadas de una manera eficiente, efectiva y eficaz.
- **Honestidad.** - Proteger los intereses sobre la Propiedad de los socios y clientes a través de la aplicación de la normativa institucional y el conjunto de las leyes que rigen a la Republica.
- **Transparencia.** - Es dar a conocer y hasta publicar toda la informar de la COAC en forma: clara oportuna y precisa, tanto de los productos y servicios financieros ofrecidos, como de la información financiera obtenida registrada a los socios y clientes.
- **Lealtad.** - Tiene que ver con el respecto a toda prueba a la cooperativa y a la confianza depositadas en nosotros por parte de los socios y/o clientes, en funciones de un trabajo eficiente y reciproco para con ellos.
- **Ser Creativos.** - Tener en mente siempre la búsqueda de la demanda insatisfecha de los clientes, a través de diseñar e implementar nuevos productos y servicios financieros innovadores, aplicables y muy útiles para ellos.
- **Respeto.** - Es cumplir con las normas de convivencia social, valorando los diversos criterios, laborando en tiempos óptimos, cumpliendo con los acuerdos y desarrollando convenios de reciprocidad entre directivos, funcionarios y colaboradores, y los socios y/o clientes, siempre en busca del bien común.

1.1.7 Objetivos de la Organización

- Mejorar los servicios a los socios para lograr solvencia patrimonial y resultados financieros, participación y empoderamiento de los socios empleados en la cooperativa en los años 2019 – 20121.

- Fomentar la articulación con la comunidad.
- Conservar y mejorar la calidad de los productos y ajustes permanentes a la normativa vigente.
- Implementar sistemas de evaluación de incentivos al personal.
- Establecer un plan de capacitación y motivación para el personal.

1.1.8 Organigrama Estructural

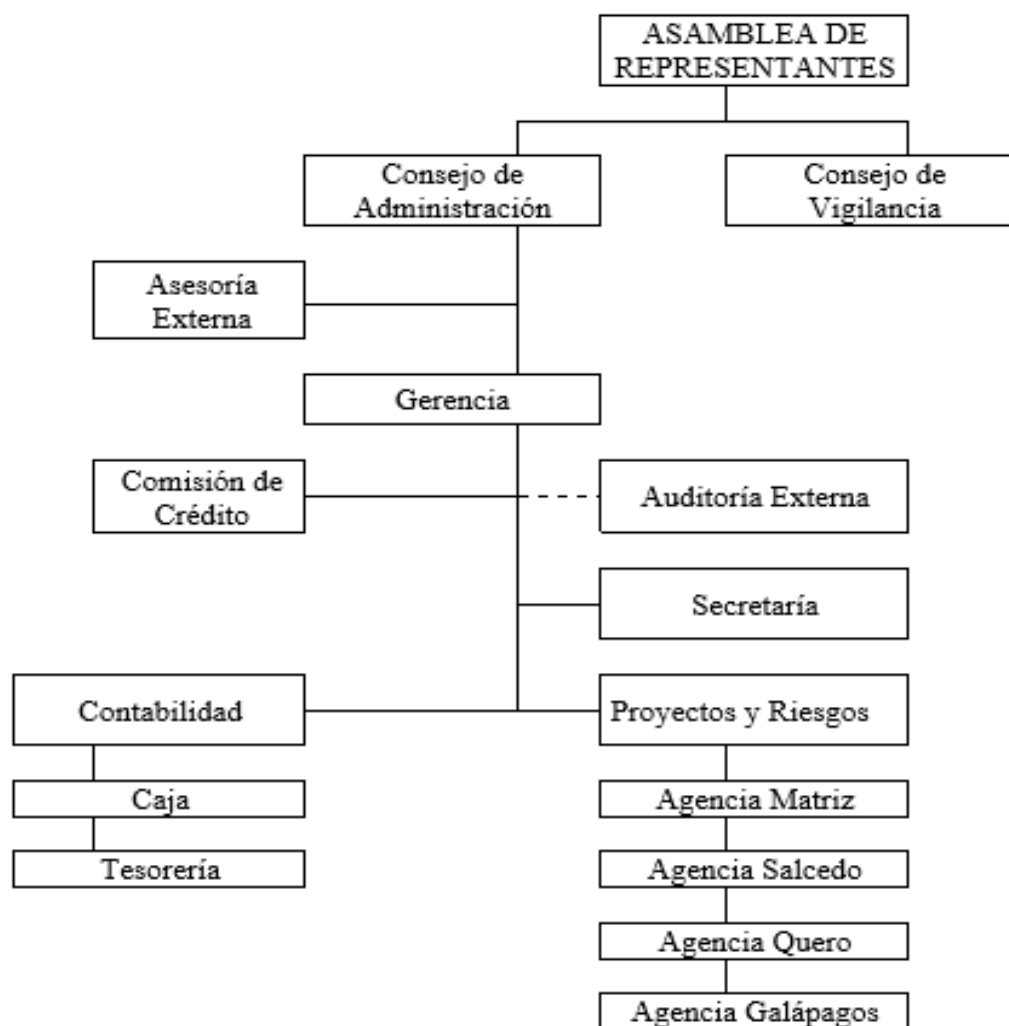


Figura 4-1: Organigrama Estructural de la COAC

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

1.1.9 Servicios que Ofrece

FINANCIEROS

- Inversiones a Plazo Fijo
- Ahorro Programado

- Ahorro Infantil
- Microcrédito Emergente
- Microcrédito Ordinarios

NO FINANCIEROS

- Pago de Luz
- Pago de Agua
- Serví pagos
- Pago ágil
- Transferencias bancarias
- SRI
- RISE
- Pago de planes de Operadoras Telefónicas

1.2 Marco Teórico

1.2.1 *Cooperativismo*

Según Américas (2016), “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Según lo mencionado por Américas se puede decir que la cooperativa es una entidad de personas o comunidad que están vinculadas de forma voluntaria para satisfacer las necesidades ya sean económicas o sociales.

1.2.2 *Valores Cooperativos*

Según Américas (2016), “Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”.

1.2.3 *Principios Cooperativos*

Para Américas (2016), existen 7 principios cooperativos que son los siguientes:

1.2.3.1 *Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria*

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

1.2.3.2 *Segundo Principio: Control democrático de los miembros*

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

1.2.3.3 *Tercer Principio: Participación económica de los miembros*

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

1.2.3.4 *Cuarto Principio: Autonomía e independencia*

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

1.2.3.5 *Quinto Principio: Educación, formación e información*

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

1.2.3.6 *Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas*

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

1.2.3.7 *Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad*

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. (pág. 1)

Según lo citado por el autor podemos afirmar que las cooperativas son instituciones financieras para todas las personas que se quieran incluir, las cooperativas se crean con la única finalidad de ayuda mutua y son controladas por sus miembros, por lo que sus miembros contribuyen de manera equitativa, y por ende las cooperativas ofrecen educación, capacitación, cursos afines a sus cargos a sus miembros, ya que ellos son el ente principal y los que velaran por el crecimiento y bienestar de la cooperativa para así poder trabajar de una manera eficaz y eficiente por el bienestar de la comunidad o región.

1.2.4 ***La Organización***

“La organización involucra la unidad de trabajo privada o pública, mercantil, de servicio que tiene en su misión y visión los valores, las estrategias, los recursos y que ha sido debidamente planeada, estructurada y proyectada con características legales, fiscales y administrativas propias porque actúa en un marco político, social, laboral imperante en el país de origen y en el mundo globalizado: dentro de ella es pieza fundamental el elemento humano, aquel que opera activamente en sus actividades, integrando equipos y con valor agregado, además no está aislada sino que es un sistema abierto por lo que afronta variables y factores externos estando

dentro de ellos la globalización, competencia, tecnología, mercado laboral, política, legalidad, innovaciones y economía, naturalmente con su diferente repercusión”. (Sotomayor, 2015, pág. 42)

La organización es la agrupación de personas que se relacionan entre sí para cumplir un mismo objetivo, se debe incluir recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros, los bienes tangibles y los intangibles cabe destacar que en la organización el talento humano es lo más importante puesto que es aquel quien hace funcionar y quien da realce para que la organización crezca tanto económicamente como en el posicionamiento en el mercado.

1.2.5 *Comportamiento Organizacional*

“El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”. (Chiavenato I. , 2009, pág. 6)

El comportamiento organizacional es muy importante ya que podemos observar cómo interactúa el personal en su área de trabajo como también con sus compañeros de trabajo y dentro de la organización.

1.2.6 *Desempeño Laboral*

“El desempeño laboral es la evaluación de la aptitud que demuestra un colaborador durante la ejecución de su trabajo. Es una evaluación individual basada en el esfuerzo de cada persona. El cumplimiento de metas diarias que conducen a objetivos generales puede mejorar la evaluación del desempeño laboral. Crear objetivos específicos para el trabajo y esforzarse por alcanzarlos siguiendo la política y los procedimientos de la compañía”. (Acosta, 2018)

El desempeño laboral es la forma de evaluar el trabajo del recurso humano en la cooperativa ya sea de forma individual o grupal, esta evaluación ayudara al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, y por ende poder mejorar las falencias de cada uno de los miembros.

1.2.7 Administración del Desempeño

“Es el proceso mediante el cual la organización asegura que el empleado trabaja alineado con las metas, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones”. (Ruíz , s.f.)

1.2.8 Factores que Afectan al Desempeño

Según WorkMeter (2013), los factores se dividen en:

Factores internos:

- Liderazgo de la Dirección.
- Estructura Organizativa.
- Cultura de la Empresa.

Factores externos:

- Factores familiares y personales del colaborador.
- Factores ambientales o higiénicos como: el insomnio (o el descanso de mala calidad), el clima (frío o calor excesivo afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la mala comunicación entre compañeros, la alimentación, etc. Estos aspectos no motivan cuando están, pero, sin embargo, cuando se produce su ausencia, actúan como factores desmotivadores siendo importantes potenciadores de estrés. (pág. 1)

Entre los factores que afectan al desempeño de los colaboradores tenemos internos y externo por lo que los internos se dan en la cooperativa ya sea por parte de los directivos, por la cultura de la organización, mientras que los factores externos se dan a problemas familiares o problemas de la salud, o problemas entre compañeros de trabajo.

1.2.9 La Motivación y su Influencia en el Desempeño Laboral

“La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan estos últimos. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad repercutirá su trabajo. Es por todo esto que tiene gran

importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral entre los Trabajadores”. (WorkMeter, 2013)

La motivación laboral es muy importante en la COAC ya que si el colaborador se encuentra motivado trabajara al 100% y estos resultados se verán reflejados en el rendimiento de la COAC ya que se tendrá mayores ganancias y más acogida del mercado, como también incremento de los socios.

1.2.10 Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones

“En la actualidad las organizaciones se enfocan en forma prioritaria a la atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y/o administración del recurso humano que es dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos”. (Sotomayor, 2015, pág. 27)

“La administración de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la administración de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización”. (Chiavenato I. , 2007, pág. 112)

“La Administración de los recursos humanos es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la administración de recursos humanos. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una administración de recursos humanos eficaz”. (Mondy & Noe, 2005, pág. 5)

La administración de recursos humanos es muy importante, toda organización debe contar con un departamento de talento humano ya sea pequeña, mediana, o grande, ya que si la COAC se enfoca en el rendimiento del colaborador los resultados serán positivos tanto para la COAC como para los colaboradores.

1.2.11 Subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos

Para Chiavenato (2009) los subsistemas de los recursos humanos son:

1. Reclutamiento y Selección
2. Clasificación y valoración de puestos

3. Contratación
4. Capacitación
5. Remuneración
6. Evaluación

1.2.11.1 *Reclutamiento y Selección*

“El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La organización podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una organización necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades”. (Mondy., 2010, pág. 150)

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la organización, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: Adecuación de la persona al trabajo, eficiencia y eficacia de la persona en el puesto”. (Chiavenato I. , 2009)

1.2.11.2 *Clasificación y valoración de puestos*

Según Rodriguez (2016) La clasificación de puestos “Es el conjunto de procesos articulados y concatenados que la gerencia de recursos humanos, desarrolla con el propósito de ordenar los puestos en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que le corresponden”.

Se clasifican en:

Por jerarquía

- Nivel
- Servicio
- Directivo

- Ejecutivo
- Operativo

Por su naturaleza

- Clase
- Familia Funcional
- Puestos Tipo

“Valoración de puestos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base de un sistema de remuneración, como también constituye un punto de partida para determinar puestos, categorías, escalas salariales. Por ende es una base sólida para el establecimiento de las diferentes políticas de recursos humanos”. (Rodríguez, 2016)

1.2.11.3 Contratación

“El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que de hecho se considera que existe un contrato (aunque sea verbal) en toda relación de trabajo en la que exista subordinación.

En la contratación es importante cuidar los requisitos legales fijados por las distintas autoridades, tanto laborales como fiscales”. (Alfaro, 2012)

1.2.11.4 Capacitación

“La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo”. (Chiavenato I. , 2009, pág. 371)

1.2.11.5 Remuneración

“Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo, es el paquete de recompensas cuantificables que un

empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones”. (Chiavenato I. , 2009)

Toda organización debe de seguir un proceso como son los subsistemas de la administración del talento humano ya que por medio de ellos podemos obtener mayor eficacia al momento de contratar a un empleado y por ende que este rinda todo su potencial.

1.2.12 *Manual de Funciones*

El manual de funciones es el documento donde se recolecta la descripción del puesto de trabajo de la COAC, como también es la consecución del estudio que se realiza al puesto de trabajo para la contratación de los colaboradores, el manual de funciones nos permite tener documentos de los diferentes puestos o áreas de trabajo de una manera detallada por ende facilita el control de los sistemas de gestión, integra las competencias profesionales que permiten el buen desempeño del puesto de trabajo, por ende hace potencial la evaluación del desempeño, mediante el manual de funciones podemos tener de manera más detallada los requisitos que se necesita para un cargo en la COAC y que este cumpla con todo y así no tener una pérdida y que este cumpla con los objetivos y las metas propuestas por la institución, también nos facilita para realizar las capacitaciones y la retroalimentación y evaluación, sabemos el área en la que está fallando y podemos mejorar y por medio de ello el colaborador puede ser más eficiente y eficaz.

1.2.13 *La Evaluación del Desempeño*

“Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los trabajadores, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.”. (Chiavenato I. , 2011)

La evaluación del desempeño es un instrumento que permite medir el rendimiento de los empleados y por ende saber en qué están fallando y si necesitan capacitación o retroalimentación y si están en el puesto correcto o no esta evaluación se puede realizar por varios métodos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara se va a aplicar el método de evaluación 360° ya que podemos tener informes individuales de todos los trabajadores de la COAC.

1.2.14 Beneficios de la evaluación del desempeño

Los beneficios de la evaluación de desempeño según Chiavenato (2007) son:

1.2.14.1 Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

1.2.14.2 Beneficios para el trabajador

- Conoce cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la cooperativa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio trabajador debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

1.2.14.3 Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada colaborador.
- Identifica a los colaboradores que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los colaboradores listos para una promoción o transferencia.

- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los trabajadores (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (pág. 248)

Gracias a la evaluación del desempeño se benefician la organización, el gerente y los trabajadores o colaboradores los beneficios para la organización es contar con el personal idóneo para cada cargo, para el gerente le permite tomar decisiones que mejore la organización mediante un comunicado al colaborador de su rendimiento en la COAC y para el colaborador permite saber en qué está fallando y cuáles son sus puntos fuertes y débiles y en cuales debe retroalimentarse y capacitarse, por medio de la evaluación del desempeño podemos saber si está en el cargo adecuado o si se debe cambiar de cargo reforzar conocimientos, ya que los trabajadores son el eje principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, y su rendimiento se ve reflejado cuando incrementa o disminuyen los socios de la COAC.

1.2.15 Tipos de Evaluación de Desempeño

Según Chiavenato (2009), existen varios tipos de evaluación de desempeño:

1.2.15.1 Método de Escala de Gráficas

“Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona”.

Este método valora el desempeño de los colaboradores en las cuales se representan los factores que se evaluara como es su nivel de estudio, el liderazgo, trabajo en equipo, su compromiso con la organización, etc. Según sea su cumplimiento se procede a calificar.

1.2.15.2 Método de Elección Forzada

“La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque

está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado”.

Este método de evaluación de desempeño consiste en evaluar el desempeño mediante frases individuales en cada bloque que se presente ya sea frases positivas o negativas, el evaluador debe escoger la frase que más se ajusta a su desempeño.

1.2.15.3 *Método de investigación de campo*

“Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores”.

Este método se realiza con un especialista y esta fundamenta en una entrevista con el supervisor o con el jefe inmediato de los colaboradores, la evaluación se efectúa en base en la responsabilidad, hechos y situaciones, por ende, este método tiene como finalidad planear el desarrollo en su área de trabajo y de la organización ya que la evaluación es profunda y permite mejorar el desempeño de los colaboradores por ende este tiene un elevado costo.

1.2.15.4 *Método de los incidentes críticos*

“El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador”.

Este método consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles de los colaboradores y mediante ello poder tener resultados positivos o negativos y por ende facilitar la retroalimentación y el desarrollo de los colaboradores.

1.2.15.5 *Método de Listas de verificación*

“La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas”.

El evaluador selecciona y califica las características del desempeño del colaborador por ende es de gran ayuda ya que son económicas y se ajustan a las conductas personales por ende origina la planificación también puede utilizar como una herramienta en las organizaciones que cumplen procesos o pasos para generar actividad, como también se tiene el riesgo de perder información, ya que la información es simplificada, y detalla las partes eficaces o deficientes que tiene el colaborador en la COAC.

1.2.15.6 *Método de evaluación participativa por objetivos (EPPO)*

“Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones”. (págs. 252-266)

En este método de evaluación participan los colaboradores y el gerente de la organización ya que mejora los resultados, la administración, la comunicación, con esta evaluación se pretende mejorar el compromiso con los colaboradores, esta evaluación se enfoca en los procesos que realizan los colaboradores, para conseguir los objetivos establecidos, este método se comprende 6 etapas como es la formulación de objetivos, compromiso con el personal, negociación con el gerente, el desempeño, el monitoreo de los resultados, retroalimentación a los colaboradores de la organización en los procesos y actividades que existen falencias. También proporciona logros con relación a los objetivos planteados.

1.2.15.7 *Método de Ensayo*

“El evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Este método tiende a centrarse en el comportamiento externo que el empleado presenta en su trabajo más que en el desempeño rutinario que presenta día con día. Las calificaciones de este tipo dependen principalmente de la habilidad de redacción del evaluador”. (Mondy & Noe, 2005, pág. 264)

Este método se centra en el comportamiento del colaborador en su área de trabajo la calificación solo depende del evaluador ya que el evaluador tiene toda la potestad de calificar con un desempeño alto o deficientemente, este método de evaluación es muy sencillo para aplicar en las organizaciones por ende se pretende aplicar otro método que esté acorde a sus funciones y el

cual cumpla con todos los requisitos y requerimiento para obtener resultados que mejoren el desempeño del colaborador en la organización.

1.2.15.8 *Método de estándares laborales*

Según Mondy & Noe (2005), “El método de estándares laborales compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o un nivel esperado de producción. Los estándares reflejan la producción normal de un trabajador promedio que opera a un ritmo normal”. (pág. 264)

Este método de evaluación consiste en evaluar a cada uno de los colaboradores de la organización aplicando estándares a los puestos o áreas de trabajo, pero más se centran en el área de producción, los colaboradores deben estar debidamente informados sobre aquellos estándares que se van a evaluar y de los cambios que realice el gerente.

1.2.15.9 *Método de Clasificación*

“La clasificación es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general. Por ejemplo, el mejor empleado del grupo se clasifica en el nivel más alto, y el empleado más deficiente se clasifica para el nivel más bajo. Se sigue este procedimiento hasta que todos los empleados queden clasificados. Una dificultad surge cuando todos los individuos han tenido un desempeño a niveles comparables (de acuerdo con la percepción del evaluador)”. (Mondy., 2010, pág. 251)

Este método de evaluación consiste en clasificar al empleado de acuerdo a su desempeño, es muy rápido y se puede comparar, la calificación que se le otorga es de acuerdo a sus logros y eficacia.

1.2.15.10 *Método de distribución obligatoria*

Para Mondy (2010), “La distribución obligatoria es una técnica de evaluación del desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias”. (pág. 251)

Según el autor en este método de evaluación se pretende a que el evaluador sea justo en la calificación a los colaboradores muchas de las organizaciones utilizan este método ya que

pretende que el costo sea menos y se tendrá una facilidad para elaborar el presupuesto y por ende los gerentes pueden deshacer de los colaboradores que no aportan a la organización por lo que los colaboradores no les agrada que se aplique un método de distribución obligatoria ya que el gerente al clasificarlos está obligando a que trabajen para cumplir con sus objetivos y si no los cumplen los despiden.

1.2.15.11 Método de escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)

“La escala de calificación basada en el comportamiento es una técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo”. (Mondy., 2010, pág. 252)

Según el autor nos dice que combina el método de escala de calificación tradicional y el método de incidentes críticos ya que en lo positivo se espera que el entrevistador entregue información y en lo negativo puede que el entrevistador no entienda los procedimientos este método puede dar como resultado el desempeño de cada colaborador en cada nivel ya que utiliza procedimientos relacionados con criterio que se evalúa.

1.2.16 Método de Evaluación de 360°

“Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas”. (Chiavenato I. , 2009)

“La evaluación de retroalimentación de 360° grados es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, miembros de equipo, así como clientes internos o externos, le asignan una calificación”. (Mondy & Noe, 2005, pág. 251)

Para Marchese & Salazar (2015), los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son:

- Medir el desempeño del personal
- Medir las competencias
- Diseñar programas de Desarrollo

Los métodos de evaluación de desempeño son muy importantes ya que podemos medir las capacidades y el desarrollo del personal

Corroborando con lo mencionado por los autores el método de evaluación del desempeño 360° genera información individual del desempeño ya sea por parte del colaborador, gerente, clientes, jefes superiores y la persona que los evalúa para así tener una mejor visión de sus actividades y de sus competencias dentro y fuera de la cooperativa y así desarrollar programas para retroalimentar en las falencias existentes de los colaboradores, y por ende ser más efectivos para la toma de soluciones que ayuden al mejoramiento eficaz y eficiente de los colaboradores de la cooperativa y por ende tener clientes satisfechos y tener más acogida en el mercado.

1.2.16.1 *Objetivos de la Evaluación 360°*

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.
- Detectar o medir estilos de Liderazgo
- Obtener mayor impacto, credibilidad e integración del
- personal. (conocen las normas de evaluación)
- Motivación (sistema justo, limpio, retro alimentario) (Marin, 2014)

El objetivo mas importante de la evaluación 360° es realizar acciones para mejorar el desempeño del personal y conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular, detectando áreas de oportunidad para los colaboradores de la Cooperativa.

1.2.16.2 *Los Pros y los Contras de la Evaluación de 360°*

Pros:

- El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- La información es de mejor calidad.
- Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.
- La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.

Contras:

- El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
- Puede implicar evaluaciones encontradas debido a los distintos puntos de vista.
- El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.
- Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras. (Chiavenato I. , 2009, pág. 268)

La evaluación de 360° es una herramienta muy valiosa ya que combina algunos métodos como también evalúa todas las áreas, como también a todos los que interactúan en la Cooperativa y así tener informaciones valiosas y que ayuda para el mejoramiento de la misma, como también por su nivel de complejidad algunos evaluadores se rinden no desean aplicar esta evaluación ya que es un método que recaba información individual.

1.2.16.3 *Beneficios de la evaluación de 360°*

- Incrementa la confidencialidad al no depender de una sola persona, sino de varias, evitándose la incidencia de prejuicios.
- Impulsa el trabajo en equipo, por lo que los integrantes de un equipo pueden presentar críticas constructivas, totalmente anónimas, basadas en el conocimiento mutuo.
- Crea una sensación de justicia en el proceso de evaluación, al ser llevado a cabo por un equipo de personas.

- El resultado obtenido es sumamente útil para un diseño preciso de capacitaciones y programas de fortalecimiento de las competencias, a medida de las necesidades de cada evaluado, al identificarse cuáles son sus respectivas fortalezas y en qué puntos debe enfocar, con miras hacia la mejora continua.
- Facilita la toma de decisiones en cuanto a promociones internas o necesidades de traslado de área, al poder identificarse si el que ocupa la persona se ajusta a las competencias requeridas para el mismo o si conviniese mejor cambiar al colaborador de área; también sirve para considerar posibilidades de ascenso.
- Al administrarse en intervalos regulares, por ejemplo, trimestralmente o dos veces por año, se puede identificar la evolución de las competencias, en especial si se aplicaron programas orientados hacia el desarrollo de las mismas. (Tilch, 2016)

Los beneficios que aporta la evaluación 360° son muy positivos ya que facilita la toma de decisiones e incrementa e impulsa el trabajo en equipo como también es súper confiable ya que se lo realiza a todos y cada uno de los colaboradores de la cooperativa y no solamente depende del evaluador sino de todos y así poder evitar los fraudes o malos entendidos.

1.2.16.4 *Ventajas y Desventajas de la Evaluación 360° Grados*

Según Pérez (2015) Si se implementa con la planeación adecuada y tomando en cuenta la capacitación de los involucrados, la evaluación es una herramienta que resulta muy positiva para complementar tu sistema de evaluación del desempeño.

Ventajas de la evaluación de 360° grados

- Fomenta la comunicación frecuente y transparente ya que permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales y sentir que su participación y punto de vista es valorado.
- Brinda información completa de las competencias, comportamientos y desempeño del colaborador, así como su desenvolvimiento en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo.
- Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua.
- Ofrece un punto de vista más acertado y amplio a través de las evaluaciones de distintas fuentes ya que se obtiene información más concreta que cuando se realizan como autoevaluación o la lleva a cabo solamente el jefe directo.

- Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores con lo cual se espera que el evaluado busque mejorar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de mejor manera sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Una de las ventajas más importantes de la evaluación es que fomenta la comunicación y el compañerismo y ofrece información completa y amplía el autoconocimiento de los colaboradores.

Desventajas de la evaluación de 360 grados

- Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados.
- Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador para el evaluado sobre todo si la persona no es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas hacia su desempeño. Esto puede resultar en un decremento de su motivación y productividad. Fomentar la evaluación y crítica no objetiva de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato. O por el contrario no dar la opinión honesta debido al temor a represalias.
- Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos. Es importante que el cuestionario esté diseñado de la manera más precisa para obtener la información que se requiere, sin embargo, existe la posibilidad de que los datos no sean consistentes debido a su naturaleza cualitativa.
- Requiere más Planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización. De esta manera podrás asegurarte de que los resultados serán los esperados y los evaluadores realizarán de la manera correcta los cuestionarios. (Pérez, 2015)

Como desventajas de la evaluación tenemos que el colaborador puede estar presionado al recibir retroalimentación de todos quienes evalúan ya que las críticas que reciben no pueden ser de su agrado ya que al evaluar sus cualidades sus resultados se vuelven complejos y el evaluador requiere de capacitación.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de Investigación

En la investigación se aplicará los enfoques:

2.1.1 *Cualitativa*

“El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, los estudios cualitativos no siguen un proceso rígido y secuencial. Estos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. Se basa en un método indagatorio o exploratorio, muchas veces previo al cuantitativo, para afinar las preguntas de investigación o proponer nuevas preguntas en relación con la cuestión de estudio”. (Sanfeliciano, 2018)

Se utiliza el enfoque cualitativo ya que por medio de las entrevistas y las encuestas nos permite alcanzar un análisis antes, durante, o después de la recolección de datos, a partir de hipótesis e ideas y opiniones, los cuales son interpretados de forma fundamentada, por ende, considera el todo de una investigación.

2.1.2 *Cuantitativa*

“El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se pueden eludir los diferentes pasos de este. Sigue el método científico clásico: plantearse un problema, crear hipótesis, experimentación, análisis de datos y sacar conclusiones. Pero el aspecto central es que el objeto de estudio de estos diseños de investigación son variables o fenómenos cuantificables o fácilmente mensurables”. (Sanfeliciano, 2018)

Se utiliza el enfoque cuantitativo ya que se puede comprobar y está orientado al estudio de variables con base en la medición numérica y el análisis estadístico, de esta manera probar de una manera fácil y concreta los resultados de la investigación.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1 Exploratorio

Según Fidias (2012) “La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”. (pág. 23)

En nuestro proyecto el nivel de investigación es exploratoria ya que se busca explorar, examinar, analizar, recoger información para medir el problema o situación existente en la COAC para los fines de la investigación.

2.3 Diseño de Investigación

2.3.1 Según la manipulación de la variable independiente: Diseño no Experimental.

En nuestra investigación se realizará el diseño No Experimental ya que observaremos y recopilaremos información de los factores y las características que presenta la COAC. Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) dice que “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”, y por ende los resultados se reflejan a la realidad de la organización.

2.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo: Transversal

“Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El propósito de los diseños transaccionales es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, págs. 154-155)

En nuestra investigación se utilizará el diseño de investigación trasversal ya que la información recolectada es en un momento único ya que podemos indagar información en los trabajadores y socios de la institución, partiendo de ello podemos dar soluciones para mejorar los procesos en la institución.

2.4 Tipo de Estudio

En nuestro proyecto de investigación se utilizará 2 tipos de estudio

2.4.1 *Investigación de campo*

Según (Münch, 2015 , pág. 29) define que: “Son estudios donde se desarrolla el problema a través del uso de técnicas y métodos”. Por ende, se utilizó la investigación de campo ya que se recolecto datos reales mediante encuesta y entrevista a los colaboradores y socios de la COAC, estos datos son primarios y no se les modifica ya que es información verídica de la cooperativa, la cual es directamente del personal objeto de estudio para desarrollar el proyecto.

2.4.2 *Investigación descriptiva*

“La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (Fidias, 2012, pág. 24)

Se aplicó la investigación descriptiva ya que tiene por objeto describir las situaciones, costumbres, datos, las características, cualidades de la realidad, para obtener resultados en base a fuentes evidentes y reales de la COAC.

2.5 Población y Planificación, Selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1 *Población*

Según (Benassini M. , 2014, pág. 204) “la población o el universo que se pretende estudiar debe definirse rigurosamente, ya que de esto dependerá la calidad de la muestra seleccionada y el éxito de los resultados”.

En la investigación se toma como población, al gerente, a los directivos, a los trabajadores y a los socios, para el cálculo de la muestra se tomará en cuenta al personal de la cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, que son 13 colaboradores y con un total de 4.706 socios estos datos fueron obtenidos de la COAC, para lo cual aplicamos la siguiente fórmula finita porque conocemos el total de la población.

2.5.2 Muestra

Se utiliza para muestrear la población según (Aragón, 2016, pág. 241) nos dice que “si la muestra contiene a todas las unidades elementales de la población se le llamara muestreo exhaustivo; por supuesto, solo es otro nombre que se da al censo”.

En nuestra investigación nuestro tamaño de la muestra es 4.706 socios. Para lo cual aplicamos la fórmula que a continuación se presenta.

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Desarrollo de la fórmula:

Tabla 1-2: Desarrollo de la fórmula el tamaño de la muestra

Datos para la muestra			
N	= Es el tamaño de la población o universo		4.706
P	= Probabilidad a favor	50%	0.5
Q	= Probabilidad en contra	1-p	0.5
E	= margen de error	5%	0.05
Z	= Nivel de confianza	95%	1.96
n	= El tamaño de la muestra		

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

$$n = \frac{4.706 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 \cdot 4.705 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{4519,6424}{12,7229}$$

$$n = 355 \text{ personas}$$

Como resultado de nuestra muestra tenemos 355 personas a las que tenemos que encuestar.

2.6 Métodos y técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 *Método Inductivo.*

Se aplicó el método inductivo ya que se parte de lo general a lo específico lo cual nos permitirá determinar el problema y dar soluciones factibles que nos ayuden a mejorar el rendimiento de los colaboradores de la COAC.

2.6.2 *Método Deductivo*

Se aplicó este método ya que nos permite dar conclusiones, de los descubrimientos de la investigación y por ende contribuir para dar soluciones optimas que mejoren los procesos.

2.6.3 *Técnica la Entrevista*

Según (Münch, 2015) dice que “la entrevista es el arte de escuchar y captar información, ya que es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante esta, una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado)”.

Esta técnica se realizará directamente a todos los colaboradores y al gerente de la COAC para conocer la problemática existente y por medio de ello dar soluciones.

2.6.4 *Técnica la Encuesta.*

La encuesta se fundamenta en un cuestionario ya que contiene preguntas con el propósito de obtener información de los colaboradores y de los socios de la COAC.

2.6.5 *Instrumentos*

Para nuestra investigación se utilizó los cuestionarios que se aplicó a los 13 colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, y a los socios que para la investigación son 355.

2.7 Interrogantes de Estudio

2.7.1 *Idea a Defender*

La cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara al contar con un método de evaluación de desempeño mejorará el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores de la institución, y por medio de los resultados de la evaluación se planificará la capacitación que cada trabajador requiere para mejorar sus competencias en función de solucionar las deficiencias personales en cuanto a su desempeño de cada uno de los trabajadores, lográndose la eficacia y eficiencia en el desarrollo de los procesos de su responsabilidad.

CAPÍTULO III: MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

Encuesta Dirigido a los Socios de la Cooperativa

1. ¿Cuál es el tiempo que usted forma parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara?

Tabla 1-3: Tiempo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1 año	59	17%
2 años	84	24%
3 años	118	33%
4 años	94	26%
Total	355	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

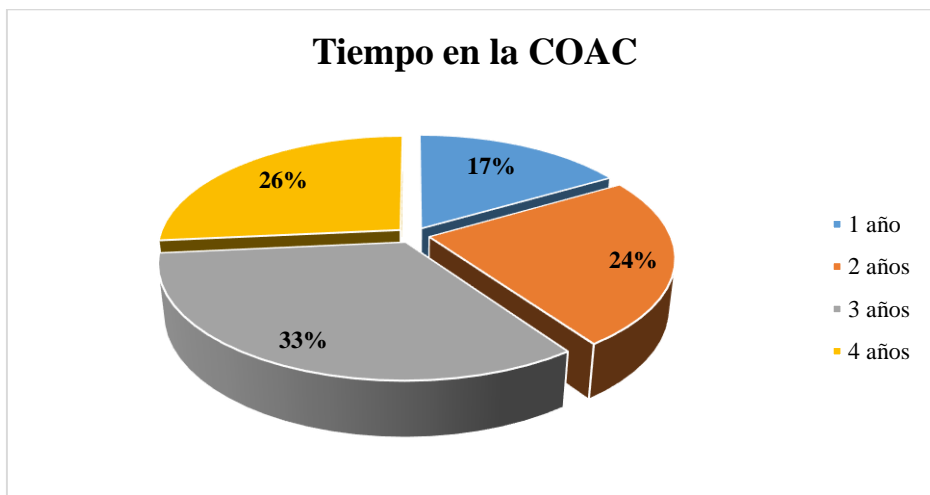


Gráfico 1-3: Tiempo en la COAC

Fuente: Tabla 1
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Luego de encuestar a los 355 socios de la cooperativa sobre el tiempo promedio que llevan siendo parte, se estableció que el 33% indica que 3 años son parte de la COAC, el 26% forma parte de la cooperativa por 4 años, el 24% por 2 años y un 17% revela a 1 año, esta información

permite indicar que la mayoría de los socios utilizan sus servicios por tres años en la cooperativa.

2. ¿Califique el servicio que Ud. Recibe de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara?

Tabla 2-3: Servicio que Ud. recibe de la COAC.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	63	18%
Bueno	175	49%
Regular	56	16%
Malo	61	17%
Total	355	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

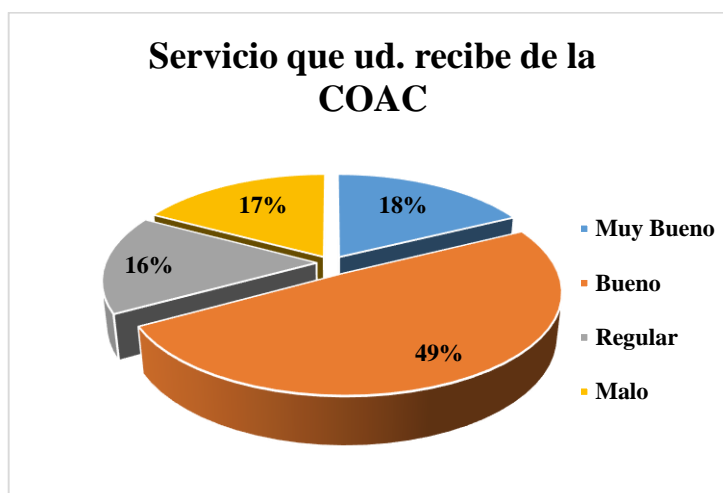


Gráfico 2-3: Servicio que Ud. recibe de la COAC

Fuente: Tabla 2

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

El servicio que reciben los socios por parte de la cooperativa es un 49% bueno, un 18% considerado como muy bueno, un 17% de los socios encuestados considera con un servicio malo y con una cifra de 16% tenemos un servicio regular, lo que da como resultado que los clientes consideran que la COAC presta un buen servicio.

3. ¿Cree usted que el personal es el adecuado para brindar el servicio?

Tabla 3-3: Personal adecuado para brindar el servicio

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	139	39%
No	216	61%
Total	355	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

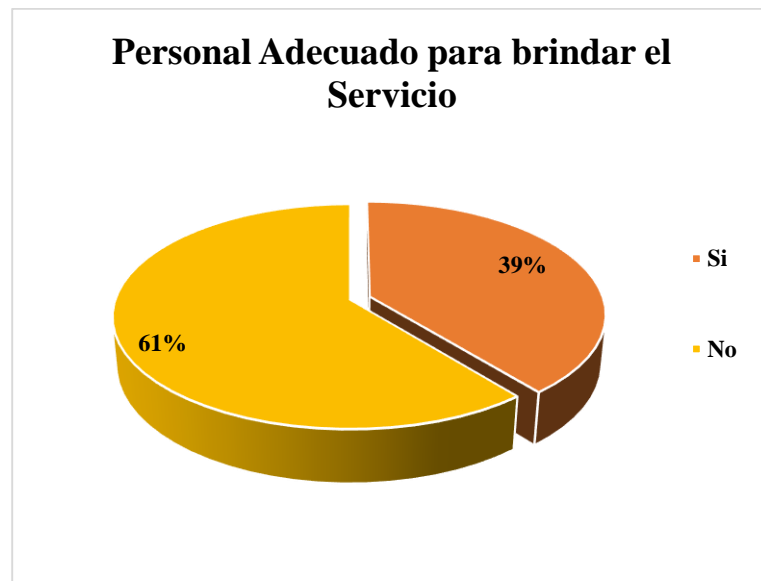


Gráfico 3-3: Personal adecuado para brindar el Servicio

Fuente: Tabla 3
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Se observó que el personal si es el adecuado para brindar un buen servicio con un 39% ya que el personal es amable y realiza los tramites de manera rápida y por ende se puede afirmar que un 61% de los socios dicen que el personal no es adecuado por lo que deberían seguirse preparando y capacitando para mejorar el servicio para que los clientes se sientan satisfechos.

4. ¿Está de acuerdo con el servicio que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara?

Tabla 4-3: Servicios que brinda la COAC

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	261	74%
No	94	26%
Total	355	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

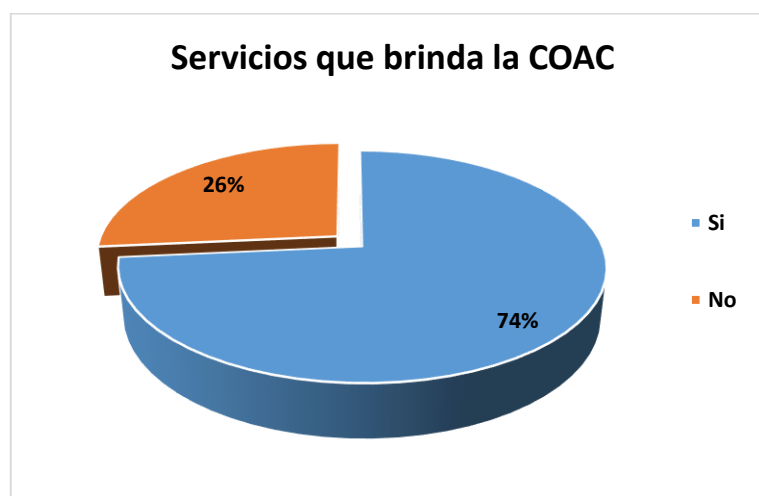


Gráfico 4-3: Servicios que brinda la COAC

Fuente: Tabla 4
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Esta información permite indicar que un 74% de los socios están de acuerdo con los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, y un 26% no están de acuerdo ya que manifiestan que la COAC debería incrementar sus servicios financieros, no financieros, cajeros automáticos y debería contar con guardias de seguridad, dando como resultado que el 74% está de acuerdo con los servicios.

5. ¿Está de acuerdo con la solución que les brinda la cooperativa a sus requerimientos?

Tabla 5-3: Solución a los requerimientos

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	113	32%
No	242	68%
Total	355	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

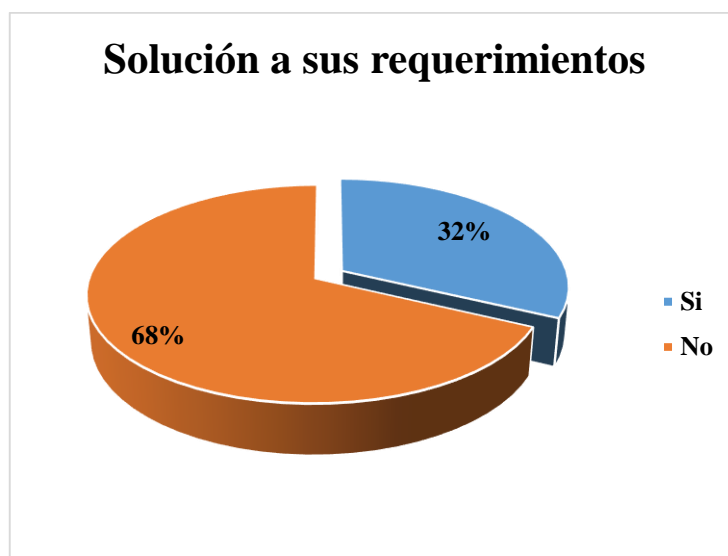


Gráfico 5-3: Solución a sus requerimientos

Fuente: Tabla 5

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Como podemos observar el 32% está de acuerdo con la solución que brinda la cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara y un 68% no está de acuerdo ya que cuando ellos solicitan un servicio la cooperativa no la soluciona oportunamente o como también cuando solicitan un servicio financiero se tardan en dar una solución y a veces no la solucionan. Esta información permite indicar que los socios no están satisfechos con la solución que les dan a sus requerimientos.

6. ¿Se siente satisfecho con el trato que le brindan el personal de la cooperativa?

Tabla 6-3: Trato de los trabajadores hacia los clientes

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	138	39%
No	217	61%
Total	355	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Rhumy Wara

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

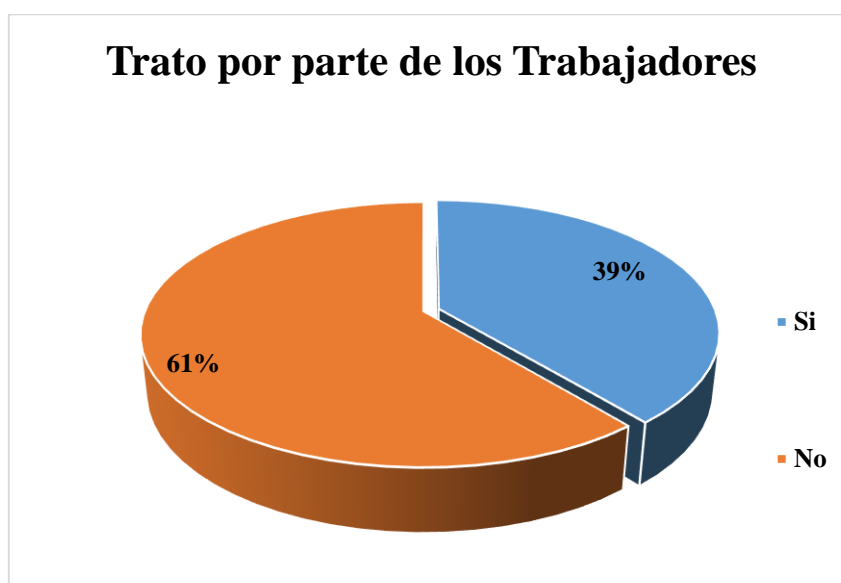


Gráfico 6-3: Trato por parte de los Trabajadores

Fuente: Tabla 6

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Se observa que el 61% de los socios no está satisfecho con el trato por parte de los trabajadores y un 39% está de acuerdo, por lo que esta encuesta permite indicar que los socios de la cooperativa en un 61% no está satisfecho con el trato que brindan los trabajadores de la COAC, cifra considerable que manifiesta que no está de acuerdo y que se debería tomar medidas para que se les capacite a los trabajadores para que cambien esa forma de tratar a sus clientes.

7. ¿Está de acuerdo con el tiempo que se demora el personal de la cooperativa en atender a cada uno de los clientes?

Tabla 7-3: Tiempo que se demora en atender a los clientes

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	186	52%
No	169	48%
Total	355	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza Escobar Jessica, 2019

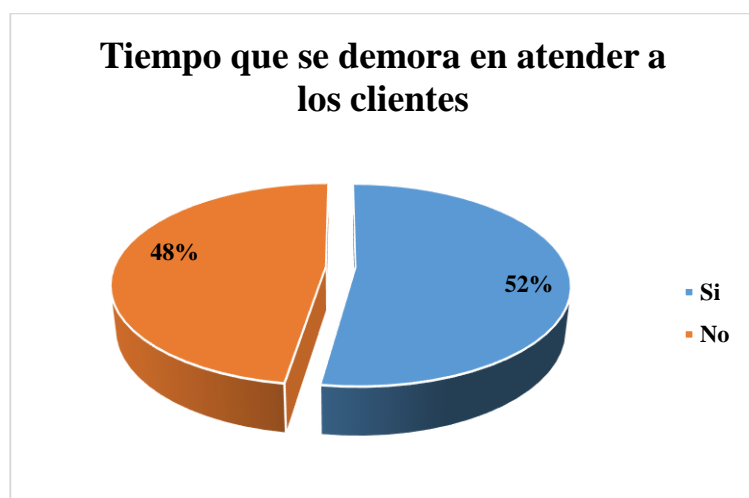


Gráfico 7-3: Tiempo que se demora en atender a los clientes

Fuente: Tabla 7

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

El 52% de los socios encuestados están de acuerdo con el tiempo que se demoran los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y Crédito Rhumy Wara en atender a los socios, y el 48% no está de acuerdo ya que no deberían de demorar mucho tiempo.

Esta información permite indicar que la mayoría de los socios están satisfechos con el tiempo que se demoran en atender en la cooperativa.

8. ¿Ud. ¿Cómo considera la seguridad que brinda la Cooperativa, para evitar riesgos?

Tabla 8-3: Seguridad en la cooperativa para evitar riesgos

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	53	15%
Bueno	129	36%
Regular	75	21%
Malo	98	28%
Total	355	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Rhumy Wara

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

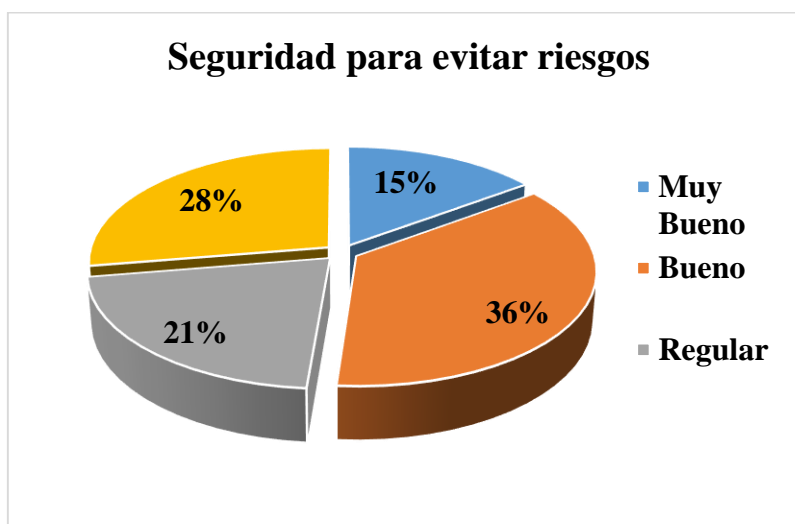


Gráfico 8-3: Seguridad para evitar riesgos

Fuente: Tabla 8

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Se observa que un 36% de socios dicen que la seguridad que ofrece la cooperativa es buena, un 28% dicen que la seguridad es mala 21% dice que la seguridad es regular, y un 15% dice que la seguridad es muy buena, por lo que esta información permite determinar que los socios en promedio de un 49% indican que la seguridad es regular, ya que no tiene un guardia de seguridad en ninguna de las agencias y eso es muy peligro al momento de trasladar dinero o dentro de la cooperativa ya que en una alerta de robo o desastres naturales los socios no saben qué medidas tomar.

9. ¿Cree usted que las instalaciones de la Cooperativa son adecuadas para brindar un servicio de calidad?

Tabla 9-3: Instalaciones adecuadas para brindar un servicio

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	137	39%
No	218	61%
Total	355	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza Escobar Jessica, 2019

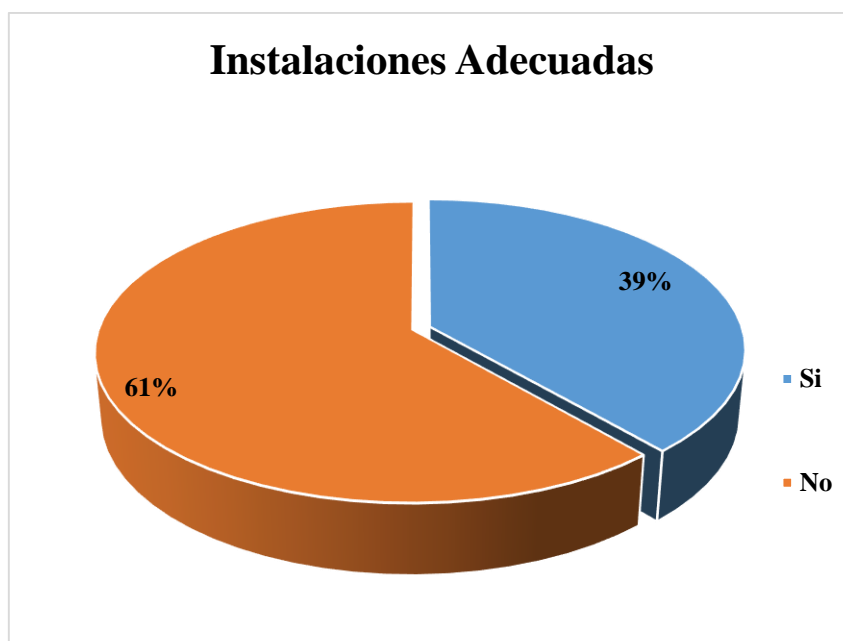


Gráfico 9-3: Instalaciones adecuadas

Fuente: Tabla 9

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Se observó que el 61% de los socios encuestados hacen referencia que las instalaciones no son adecuadas para brindar un servicio de calidad ya que las instalaciones son muy pequeñas y que debería de haber una sala de espera más amplia para los socios. y un 39% dicen que son adecuada. Esto permite revelar que los socios no están de acuerdo con las instalaciones que tiene la cooperativa.

10. ¿Qué servicio es el que más utiliza usted?

Tabla 10-3: Servicios que utiliza el socio

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Microcrédito Emergente	98	27%
Microcrédito Ordinario	84	24%
Ahorro Infantil	25	7%
Inversiones a Plazo Fijo	56	16%
Ahorro Programado	57	16%
Servicios no Financieros	35	10%
Total	355	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa Rhumy Wara

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

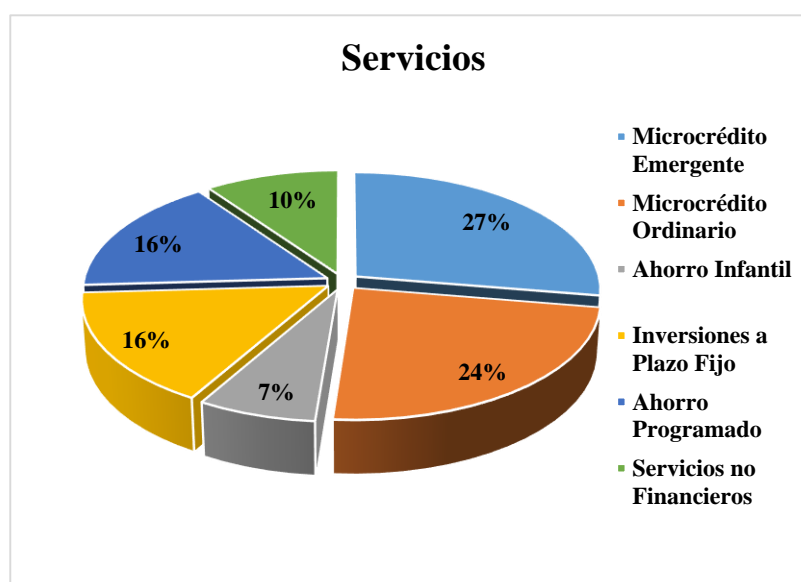


Gráfico 10-3: Servicios

Fuente: Tabla 10

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Se puede apreciar que un 27% de los socios utilizan los servicios financieros de Microcrédito emergente y un 24% Microcrédito ordinario, un 16% inversiones a plazo fijo, un 16% ahorro programado, un 10% servicios no financieros y el 7% de los socios utilizan los servicios de ahorro infantil. Lo cual nos permite indicar que los socios utilizan más para los microcréditos ya sea para microempresas o para consumo personal.

Encuesta Dirigido a los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara

1. ¿Indique que nivel de estudio posee Ud.?

Tabla 11-3: Nivel de estudio de los Trabajadores de la COAC

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Bachiller	9	69%
Tecnólogo	1	8%
Superior	3	23%
Total	13	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Trabajadores de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

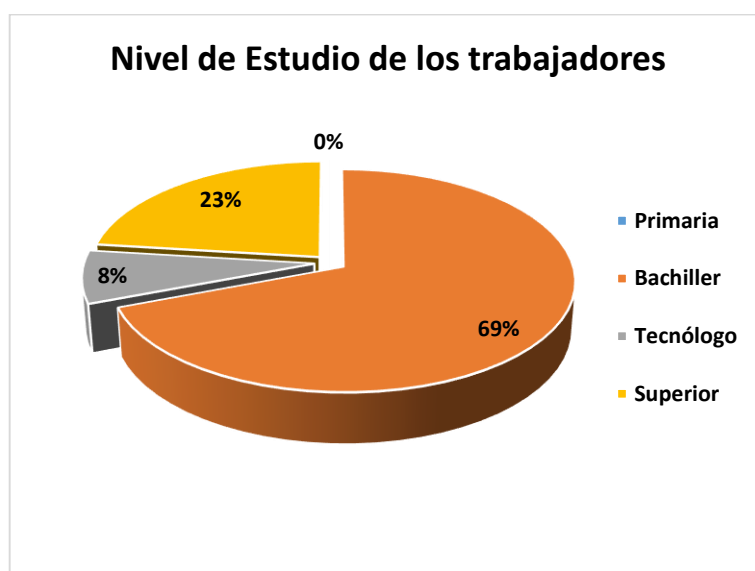


Gráfico 11-3: Nivel de estudio de los Trabajadores

Fuente: Tabla 11

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Se observa que el 69% de los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara presentan su nivel de estudio de bachiller, un 23% su nivel de estudio es superior, un 8% tecnólogo, esta información permite manifestar que la mayoría de los colaboradores solo cuenta con un estudio de bachiller.

2. ¿Usted ingreso a laborar en la cooperativa por medio de un concurso de méritos y oposición?

Tabla 12-3: Participación de un concurso de méritos y oposición

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Trabajadores de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

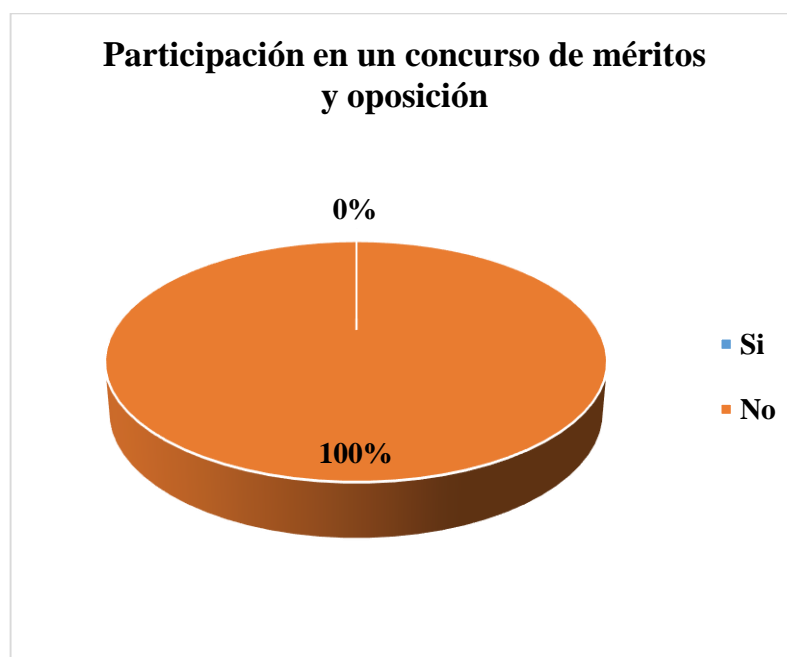


Gráfico 12-3: Participación en un concurso de méritos y oposición

Fuente: Tabla 12

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Se pudo observar que el 100% de los colaboradores para ingresar a laborar en la Cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara no participo en un concurso de méritos y oposición, esta información permite indicar que los colaboradores no participaron en un concurso, por ende, no existe personal calificado y no cuenta con una buena administración, para el reclutamiento y selección del personal.

3. ¿Cuál es el trato que Ud. Recibe por parte de los directivos de la cooperativa?

Tabla 13-3: Trato por parte de los directivos

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	8	62%
Bueno	5	38%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Trabajadores de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

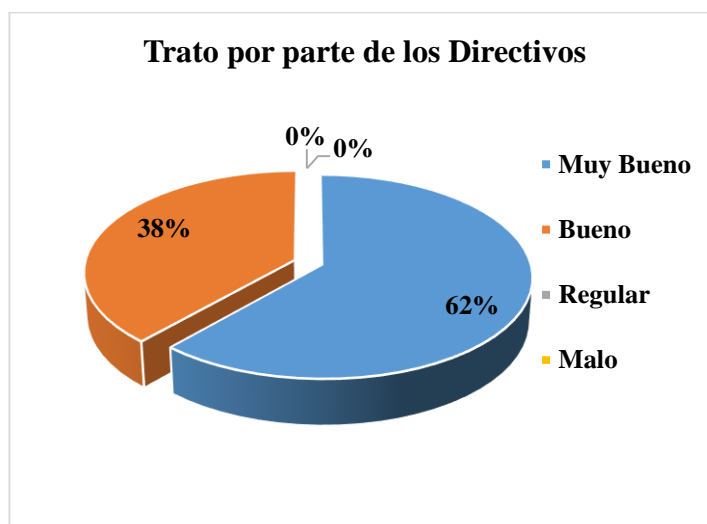


Gráfico 13-3: Trato por parte de los directivos de la COAC

Fuente: Tabla 13

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

El trato que ofrece la Cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara a sus colaboradores en un 62% es Muy bueno, y en un 38% es bueno, esta información permite indicar que el trato que brinda la cooperativa a los colaboradores es muy bueno.

4. ¿Los directivos de la cooperativa escuchan las sugerencias de sus colaboradores?

Tabla 14-3: Sugerencias de los colaboradores a los directivos

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	31%
No	9	69%
Total	13	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Trabajadores de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019



Gráfico 14-3: Sugerencias de los colaboradores a los directivos

Fuente: Tabla 14

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Se puede observar que el 69% de los colaboradores dicen que los directivos no les escuchan sus sugerencias un 31% si les escuchan sus sugerencias, esta información permite revelar que los colaboradores no son escuchados por los directivos por lo que no se mejoran los procesos y los servicios que brinda la coac.

5. ¿Cada que tiempo realiza capacitaciones la COAC?

Tabla 15-3: Capacitaciones en la COAC

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
0 a 2 Año	0	0%
3 a 4 años	13	100%
5 en adelante	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Trabajadores de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

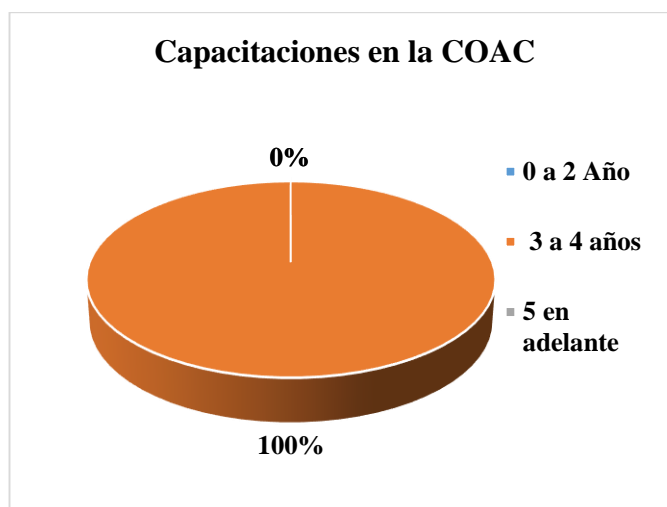


Gráfico 15-3: Capacitaciones en la COAC

Fuente: Tabla 15

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Se puede apreciar que el 100% de los colaboradores afirma que las capacitaciones se realizan cada 3 o 4 años, esta investigación permite indicar que los colaboradores no se encuentran capacitados ya que la última capacitación que se realizó fue en el 2015 y por ende existe falencias en los servicios que ofrece la COAC.

6. ¿La cooperativa cuenta con una escala salarial para ser aplicada de acuerdo con responsabilidades, méritos y desempeño?

Tabla 16-3: Escala salarial en la COAC

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	8%
No	12	92%
Total	13	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Trabajadores de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

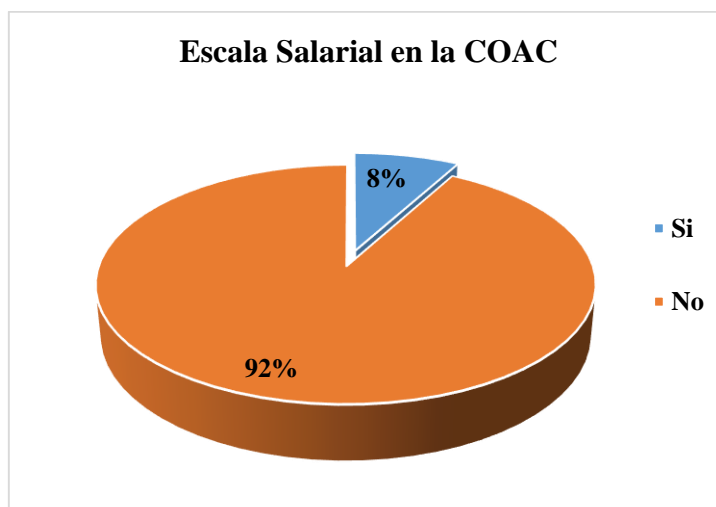


Gráfico 16-3: Escala Salarial en la COAC

Fuente: Tabla 16
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

El 92% de los colaboradores afirma que la cooperativa no cuenta con una escala salarial y un 8% dice que si cuenta con una escala salarial información muy relevante ya que la mayoría de los colaboradores dice que no cuenta con una escala salarial ya que por su trabajo se les cancela el sueldo básico o un 10% más del sueldo básico.

7. ¿Ud. cree que la cooperativa tiene un plan de seguridad y salud ocupacional?

Tabla 17-3: Plan de seguridad y salud ocupacional

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los Trabajadores de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

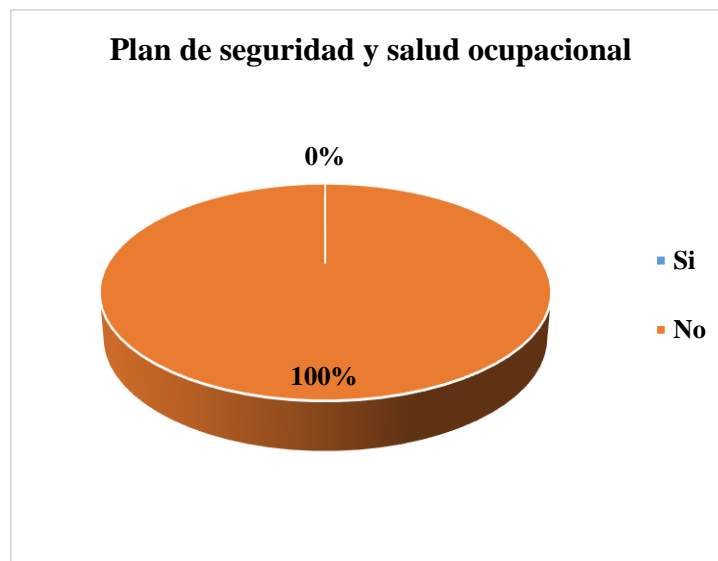


Gráfico 17-3: Plan de Salud y Seguridad Ocupacional

Fuente: Tabla 17

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Se observa que el 100% de los colaboradores afirman que no existe un plan de seguridad y salud ocupacional, esta información permite indicar que la cooperativa no cuenta con un método para mitigar el riesgo en la cooperativa.

8. ¿Conoce usted los procesos de Evaluación del Desempeño que realiza la cooperativa?

Tabla 18-3: Procesos de Evaluación del Desempeño

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Trabajadores de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

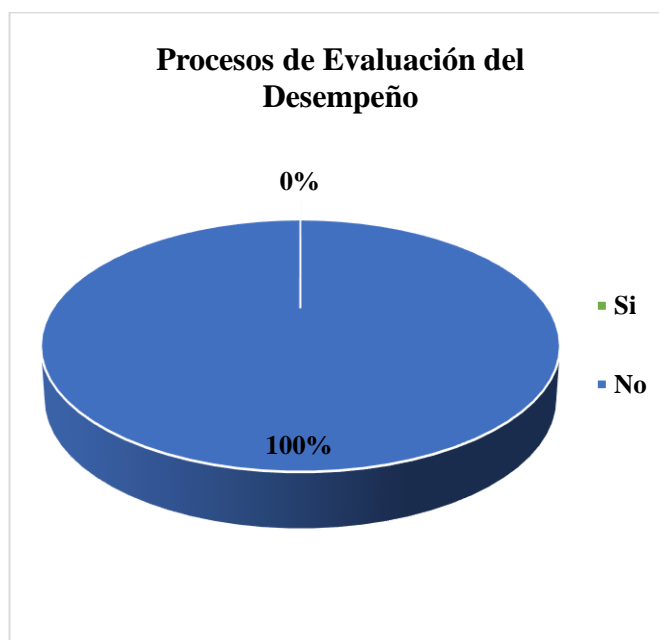


Gráfico 18-3: Procesos de Evaluación del Desempeño

Fuente: Tabla 18
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

El 100% de los colaboradores dice que no conoce sobre los procesos de evaluación de desempeño que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, cifra notable ya que todos los colaboradores deberían conocer sobre los procesos de evaluación, la administración les debe informar cómo se va a realizar y los pasos que se van a aplicar. Esta información permite indicar que los colaboradores no conocen sobre los procesos de evaluación del desempeño.

9. ¿Se aplica algún método de evaluación del desempeño en la Cooperativa?

Tabla 19-3: Método de Evaluación del desempeño

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Trabajadores de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

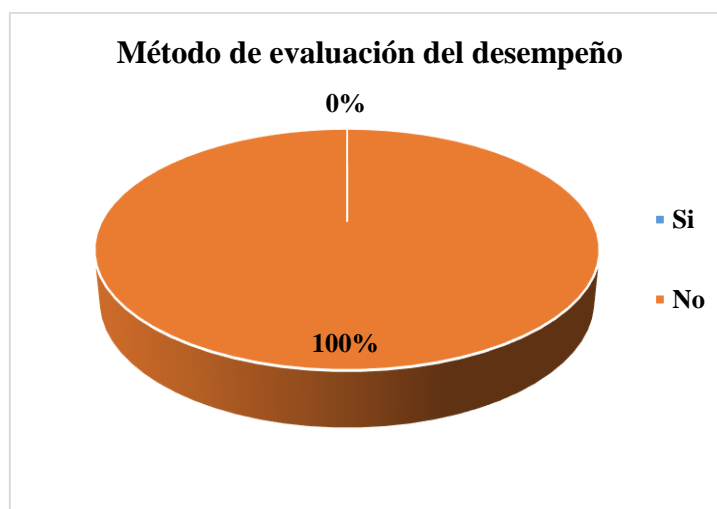


Gráfico 19-3: Método de Evaluación del Desempeño

Fuente: Tabla 19

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

El 100% de los colaboradores dice que la cooperativa no cuenta con un método de evaluación del desempeño y las evaluaciones que se han realizado es en base a sus conocimiento, información que permite mencionar que los colaboradores no cuentan con un método específico de evaluación del desempeño, por ende se ha visto la necesidad de implementar el método de evaluación 360° ya que permite la evaluación de cada uno de los colaboradores y en sus diferentes actividades, esta evaluación permitirá que exista una toma de decisiones correcta con la finalidad de mejorar el rendimiento de los colaboradores como también ayudara que tenga una capacitación y entrenamiento para tener un mejor desempeño en la cooperativa.

10. ¿Con que frecuencia realiza la COAC Evaluación del Desempeño?

Tabla 20-3: Evaluación del Desempeño

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
6 meses	0	0%
1 año	0	0%
2 años	3	23%
3 años	10	77%
Nunca	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los Trabajadores de la Cooperativa Rhumy Wara
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

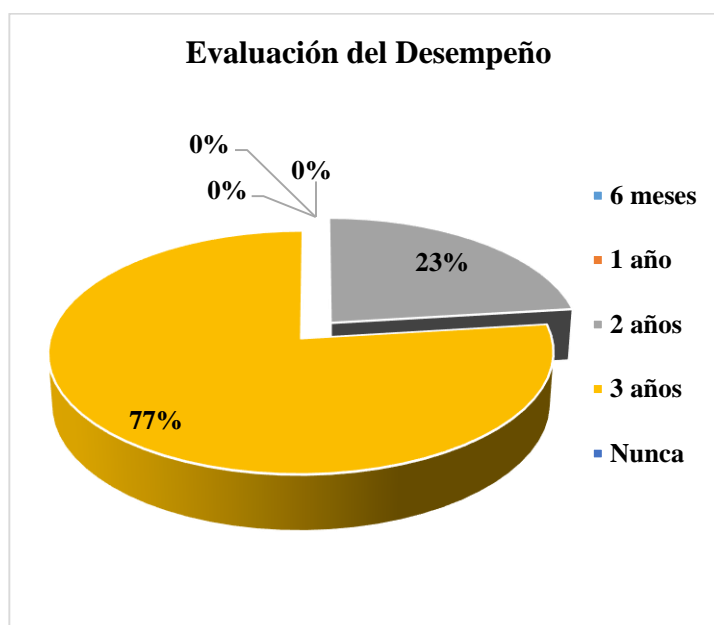


Gráfico 20-3: Evaluación del Desempeño

Fuente: Tabla 20

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Análisis

Se puede apreciar que el 77% de los colaboradores afirma que las evaluaciones del desempeño de la cooperativa lo realizan cada 3 años, y un 23% dice que realizan cada 2 años, esta información permite indicar que la mayoría de los colaboradores dice que las evaluaciones se realizan cada 3 años por lo que no se puede apreciar las fortalezas y debilidades de los colaboradores a corto plazo, no sabemos si necesitan capacitación, o retroalimentación de algún proceso.

ENTREVISTA DIRIGIDO AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA

1. ¿La Cooperativa cuenta con un Método de Evaluación del desempeño?

No cuenta con un método de evaluación de desempeño.

2. ¿La evaluación de desempeño dentro de la COAC cada que tiempo se lo realiza?

La evaluación de desempeño se lo realiza cada 3 años.

3. ¿En la Cooperativa cuenta con un sistema escalafonario en lo que se ubican sus colaboradores?

No cuenta con un sistema escalafonario.

4. ¿Cuál es el promedio de antigüedad de los colaboradores de la Cooperativa?

El promedio de antigüedad de los colaboradores de la COAC Rhumy Wara es de 5 a 6 años como también existen personas con más antigüedad ya que nos colaboran desde que se fundó la cooperativa.

5. ¿Indique que acciones se realizan para promover a los colaboradores?

Solo se promueve a los colaboradores cuando existen vacantes, mientras tanto no ellos quedan en su propia área de trabajo.

6. ¿Cada que tiempo se realiza capacitación a los colaboradores?

Cada 3 a 4 años se realiza las capacitaciones a los colaboradores.

7. ¿En base a que se realiza un plan de capacitación?

Determinar las necesidades de cada uno de los trabajadores y los requerimientos de la institución.

8. ¿A los colaboradores de la COAC se les otorga algún título o certificado por las capacitaciones recibidas?

Se les otorga certificados.

9. ¿Los colaboradores de la cooperativa conocen los requisitos que deben cumplir para ser promovidos?

Si conocen.

10. ¿Los colaboradores de la cooperativa conocen de sus funciones y responsabilidades?

Sí conocen eso se les informa desde que inicia a trabajar en nuestra cooperativa.

3.2 Discusión de Resultados

Resultados de los socios de la cooperativa

Se aplicó 355 encuestas a los socios de la cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara y se observó que el 33% de los socios forman parte de la coac en un promedio de 3 años, y un promedio bajo de 17% revela a 1 año, los socios nos manifiestan que el servicio que ellos reciben es bueno en un 49%, por lo que el personal no es idóneo para cumplir de una manera eficiente su trabajo y por ende la atención al cliente.

Se puede observar que en el 68% de los socios manifiestan que se tarda en dar solución o no dan solución al requerimiento. El 61% de los socios manifiestan que el trato por parte de los trabajadores no es el adecuado y ellos sugieren que deberían tomar algún curso o capacitarles para que el trato sea mejor, como también debe mejorar el tiempo que se demora en atender, el 48% no está de acuerdo ya que no deberían demorar mucho tiempo, como también la seguridad que presta la cooperativa que se mejore ya que no cuenta con guardias de seguridad, y en referencia a las instalaciones la consideran regular por qué falta de mejorar ya que no existe espacio suficiente.

El 27% de los socios prefieren productos financieros como son los microcréditos emergentes y un 24% por los microcréditos ordinarios, por lo que se puede apreciar que los clientes en un promedio de 51% están activos por los créditos que otorga la COAC y no por la atención que brinda la cooperativa, ya que el tiempo de los créditos y el interés que les ofrecen son buenos.

Resultados de los Trabajadores de la cooperativa

Se aplicó las encuestas a los colaboradores de la cooperativa y se observó que el 69% de los colaboradores presenta su nivel de instrucción de bachiller y que el 100% de los colaboradores ingreso a la cooperativa sin haber participado en un concurso de méritos y oposición para ocupar el puesto de trabajo, los colaboradores en un 69% manifiestan que los directivos no escuchan las sugerencias de ellos, las capacitaciones receptadas son cada 3 o 4 años, también manifiestan que la cooperativa no cuenta con una escala salarial y por su trabajo se les cancela el sueldo básico o un 10% más, se observó que el 100% de los colaboradores dice que no existe un plan de seguridad y salud ocupacional por lo que no cuenta con un método para mitigar el riesgo en la cooperativa,

El 77% de los colaboradores manifiestan que cada 3 años la cooperativa realiza evaluaciones del desempeño y que un 100% los colaboradores manifiestan que no conocen los procesos de evaluación de desempeño y por ende el 100% dice que la cooperativa no cuenta con un método de evaluación de desempeño y que las evaluaciones son empíricas.

3.3 Propuesta

Objetivo

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño del Talento Humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara mediante el método de evaluación 360°, que permita incrementar su nivel de rendimiento y mejorar sus servicios.

Alcance

Personal en general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito RHUMY WARA.

Los Beneficios que Proporciona

- Mejorar el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores de la cooperativa.
- Optimización de recursos humanos y financieros.
- Planificación de la capacitación que cada trabajador requiere para mejorar sus competencias, lográndose la eficacia y eficiencia en el desarrollo de los procesos de su responsabilidad.

3.3.1 *Análisis Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara*

Es necesario partir con un diagnóstico de la empresa con la finalidad de conocer la situación actual en la que se encuentra la institución, para lo cual realizamos un taller con la participación de todos los trabajadores y aplicamos la matriz FODA.

Tabla 21-3: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado • Portafolio de productos adecuados • La administración contable es adecuada • Buen compromiso de los directivos y la asamblea • Buena gobernabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de programas de financiamiento externo • Alianza con cooperativas y fundaciones grandes y entidades gubernamentales. • Existencia de programas de capacitación para el personal. • Ubicación adecuada. • Zona de gran acogida de los créditos para la producción de sus cultivos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No contar con un proceso de reclutamiento y selección del personal. • Bajo perfil profesional del personal • Bajo nivel de compromiso del personal • Bajo nivel de preparación para el manejo del personal • No existe personal acargo de la seguridad de la COAC. • No hay preparación de alto nivel para otorgar créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia extranjera para los productores locales. • Personal más capacitado de la competencia. • Cambio de normativas que afecten a la entidad. • Cambio de leyes y políticas que afecten a la cooperativa. • Riesgo de solvencia en los clientes. • Oferta de los productos y servicios con el interés más bajo por parte de la competencia.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

3.3.1.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Esta evaluación permite plantear estrategias por ende evalúa y resume las fortalezas y debilidades más importantes que existen en cada área de la cooperativa, como también permite identificar y evaluar las relaciones entre las áreas de la cooperativa.

Tabla 22-3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos

MATRIZ EFI (Evaluación de los Factores Internos)			
Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
Posicionamiento en el mercado	0,10	4	0,40
Portafolio de productos adecuados	0,09	3	0,27
La administración contable es adecuada	0,08	3	0,24
Buen compromiso de los directivos y la asamblea	0,10	4	0,40
Buena gobernabilidad	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
No contar con un proceso de reclutamiento y selección del personal	0,17	1	0,17
Bajo perfil profesional del personal	0,10	1	0,10
Bajo nivel de compromiso del personal	0,07	2	0,14
Bajo nivel de preparación para el manejo del personal	0,09	2	0,18
No existe personal a cargo de la seguridad en la COAC.	0,05	1	0,05
No hay preparación de alto nivel para otorgar créditos	0,05	1	0,05
	1		2,30
Nota: La calificación demuestra el grado de eficacia de la cooperativa. Donde 4=Cuando la Fortaleza es mayor, 3=Cuando la Fortaleza es menor, 2=Cuando la Debilidad es menor, 1=Cuando la Debilidad es mayor			

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Interpretación: De acuerdo con la ponderación de los factores internos, Las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara presenta un valor ponderado de 2,30 la cual se encuentra por debajo del valor estándar de 2,50 esta información permite indicar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara presenta una estructura interna deficiente por ende se debería tomar soluciones inmediatas.

3.3.1.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Esta matriz permite conocer el ambiente en el que se encuentra la cooperativa, y por medio de ellos poder incrementar el grado de probabilidad de alcanzar las metas y los objetivos, los factores externos claves a considerar son: factores económicos, sociales, culturales, demográficos y ambientales, factores políticos y legales, tecnológicos, factores de competencia.

Tabla 23-3: Matriz de Evaluación de los Factores Externos

MATRIZ EFE (Evaluación de los Factores Externos)			
Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
Existencia de programas de financiamiento externo	0,1	4	0,4
Alianza con cooperativas y fundaciones grandes y entidades gubernamentales.	0,15	3	0,45
Existencia de programas de capacitación para el personal.	0,1	4	0,4
Ubicación adecuada.	0,05	3	0,15
Zona de gran acogida de los créditos para la producción de sus cultivos.	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Competencia extranjera para los productores locales	0,1	1	0,1
Personal más capacitado de la competencia	0,15	1	0,15
Cambio de normativas que afecten a la entidad	0,05	2	0,1
Cambio de leyes y políticas que afecten a la cooperativa	0,05	2	0,1
Riesgo de solvencia en los clientes	0,1	1	0,1
Oferta de los productos y servicios con el interés más bajo por parte de la competencia	0,1	1	0,1
	1		2,2
Nota: La calificación demuestra el grado de eficacia de la cooperativa.			
Donde 4=Cuando la Oportunidad es mayor, 3=Cuando la oportunidad es menor, 2=Cuando la Amenaza es menor, 1=Cuando la Amenaza es mayor			

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Interpretación: En esta matriz se resume y evalúa la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Cuyo valor ponderado es de 2,20 el mismo que nos añade que está por debajo del valor ponderado que es 2.50 dando peso significativo dentro de las oportunidades a alianza con cooperativas y fundaciones grandes y entidades gubernamentales, y dentro de las amenazas al personal más capacitado de la competencia. Por ende, debemos tomar medidas que ayuden a mejorar las oportunidades.

3.3.2 Organigrama Estructural Propuesto

Se ha elaborado un organigrama estructural, debido a que la cooperativa no cuenta con un organigrama bien estructurado, por ende, con este organigrama los colaboradores trabajarán de una forma más eficaz y eficiente ya que se puede cumplir con los objetivos planteados ya sea de cada área o de toda la cooperativa.

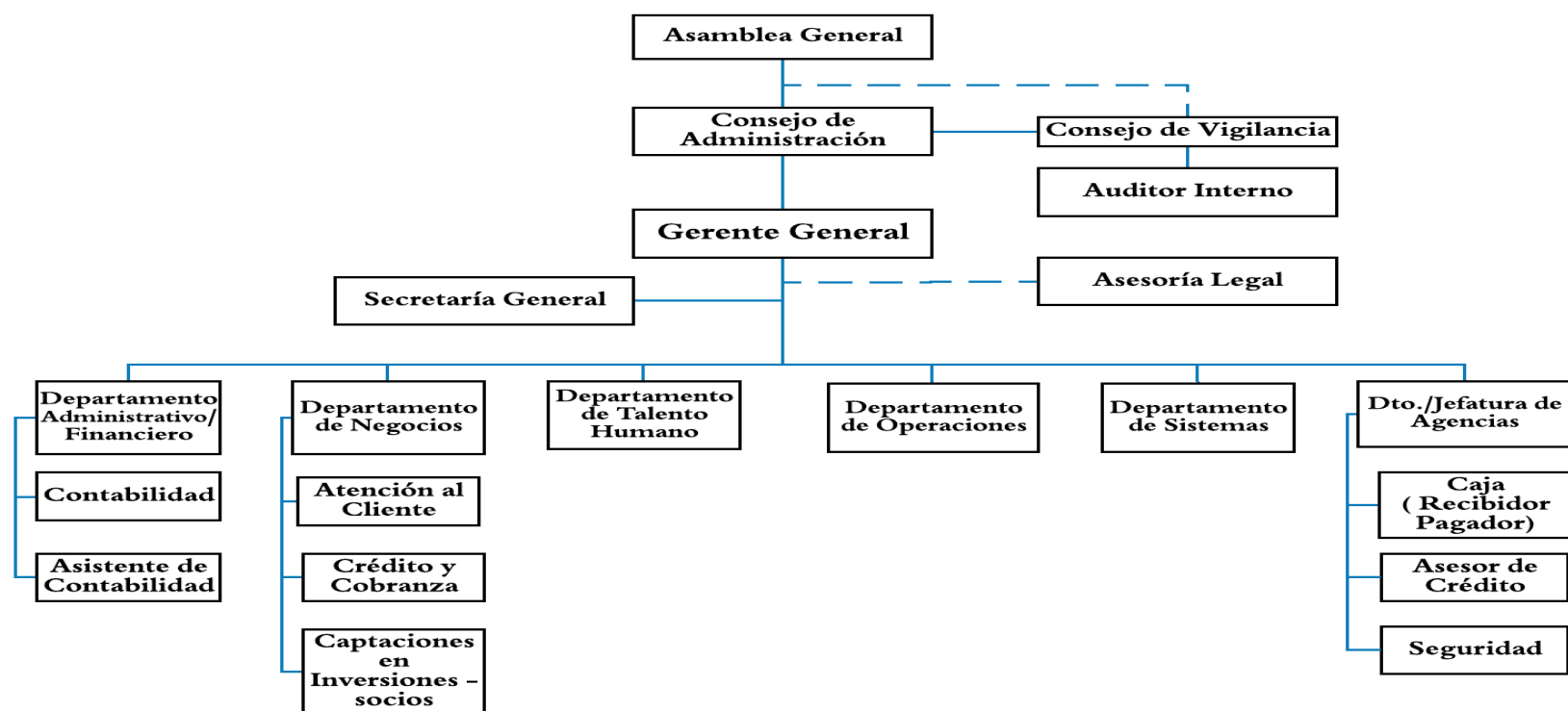


Figura 1-3: Organigrama Estructural Propuesto
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

3.3.3 *Manual de Funciones Propuesto*

Se elaboró el manual de funciones para la cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara ya que favorece el desarrollo y organiza eficazmente su trabajo, por ende, es imprescindible para llevar a cabo una correcta administración del personal.


3.3.3.1 *Marco Legal*

- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.
- “Norma de Control para la Administración del Riesgo Operativo y Riesgo Legal en las Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario”
- Estatuto social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “RHUMY WARA”
- Código de Ética y Comportamiento Organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “RHUMY WARA”
- Manual de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo.

3.3.3.2 *Alcance*

El esquema de organización de información detallado en el presente manual es de cumplimiento obligatorio en la gestión de manejo del talento humano, mismo que incluye a todo el personal activo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “RHUMY WARA”, a todos sus niveles, incluyendo a sus administradores y personal, empleado bajo el esquema de servicios profesionales y si fuere el caso bajo la modalidad de contrato ocasional o no permanente.

Tabla 24-3 Descripción del cargo del Gerente General


 <p>RHUMY WARA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>cada día somos más</i></p>	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p>RHUMY WARA</p> <p>Manual de Funciones</p> <p>Área: Gerencia</p>	<p>Nº página:</p> <p>1</p>
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Gerente</p>		
<p>Línea de reporte: Consejo de administración</p>		
<p>Línea de supervisión: Personal a su cargo oficina matriz, sucursales y agencias.</p>		
<p>2. OBJETIVO</p>		
<p>Gestionar administrativa, financiera y técnicamente a la Cooperativa, con eficiencia en el manejo de recursos y eficacia en el cumplimiento de los objetivos planificados, sin descuidar el desempeño normativo que compete a la Cooperativa y a su rol.</p>		
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa.</p>		
<p>Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.</p>		
<p>Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración.</p>		
<p>Diseñar y administrar la política salarial de la Cooperativa, en base a la disponibilidad financiera.</p>		
<p>Informar a los socios sobre el funcionamiento de la Cooperativa</p>		
<p>Suscribir los cheques de la Cooperativa, individual o juntamente con el presidente, conforme lo determine el estatuto social.</p>		
<p>Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.</p>		
<p>Contratar obligaciones a nombre de la Cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice.</p>		
<p>Administrar la imagen institucional en sucursales y agencias.</p>		
<p>Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del consejo de administración, con voz informativa.</p>		

Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Cooperativa;	
4. PERFIL DEL CARGO	
Educación formal:	Título de tercero y cuarto nivel.
Área de conocimiento formal:	Contabilidad, Administración, Economía o afines.
Experiencia:	3 años en actividades similares en instituciones financieras.
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Administración gerencial • Manejo de herramientas de informática • Diseño, elaboración y evaluación de proyectos • Sistemas de gestión de calidad • Administración de riesgos integrales • Mejoramiento continuo de la calidad y productividad • Administración de cartera de colocaciones y control de morosidad

Fuente: (REGLAMENTO A LEY ORGANICA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2019)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019


Tabla 25-3: Descripción del cargo de Asesor Legal

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA Manual de Funciones Área: Asesoría</p>	<p>N° página: 2</p>
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Asesor legal o jurídico		
Línea de reporte: Gerencia		
Línea de supervisión: No Aplica		
2. OBJETIVO		
Brindar asesoramiento en el ámbito legal a los administradores y ejecutivos de la Cooperativa, para procurar la solución óptima a sus intereses y asume la defensa o acusación de juicios ante los tribunales de justicia, salvaguardando los intereses de la Cooperativa.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Asesorar legalmente a directivos, funcionarios y colaboradores de la entidad referente a temas relacionados con el giro del negocio.		
Patrocinar las demandas de carácter civil, penal, administrativo, laboral u otras que presente la Cooperativa contra sus empleados o terceras personas.		
Revisar y sugerir modificaciones a la normativa interna, a fin de garantizar que se ajusten a las normas legales aplicables.		
Realizar y presentar a gerencia un informe trimestral sobre los estados de cada caso judicial que mantiene la Cooperativa y sobre los trámites a cargo de los abogados externos.		
Realizar el seguimiento mensual de créditos castigados y juicios en contra de terceras personas y trámites judiciales realizados por los abogados externos.		
Iniciar los juicios civiles para la recuperación de cartera y penales por faltantes determinados por auditoría interna, externa y Superintendencia, en caso de presentarse.		
Analizar e informar sobre las leyes, decretos y demás disposiciones que resulten de aplicación e interés para la Cooperativa.		
Coordinar con los gerentes de sucursales y jefes de agencias sobre los trámites administrativos y judiciales requeridos por éstas.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Título de tercer nivel.	
Área de conocimiento formal:	Doctor en jurisprudencia.	
Experiencia:	3 años en actividades similares en instituciones financieras.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de cobranza judicial y extrajudicial • Gobernabilidad • Actualización marco legal aplicable a la Cooperativa 	

Fuente: (Oña Tapon, 2009)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019


Tabla 26-3: Descripción del cargo de Secretaria

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA Manual de Funciones Área: Secretaría</p>	<p align="center">Nº página: 3</p>
<p align="center">1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Secretaria</p>		
<p>Línea de reporte: Gerencia</p>		
<p>Línea de supervisión: No Aplica</p>		
<p align="center">2. OBJETIVO</p>		
<p>Asistir a gerencia y mantener el control adecuado de los documentos que ingresan y salen de gerencia.</p>		
<p align="center">3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Coordinar reuniones con los departamentos de la cooperativa.</p>		
<p>Realizar oficios de respuesta a los departamentos o instituciones.</p>		
<p>Coordinar la agenda de gerencia.</p>		
<p>Organizar y controlar los archivos de gerencia.</p>		
<p>Informar a los departamentos sobre cambios que se han realizado.</p>		
<p>Recibir oficios de los departamentos.</p>		
<p>Recibir toda la documentación destinada para gerencia.</p>		
<p>Otras funciones encomendadas por gerencia.</p>		
<p align="center">4. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Educación formal:</p>	<p>Tecnológico o egresado de tercer nivel en administración de empresas o secretariado ejecutivo.</p>	
<p>Área de conocimiento formal:</p>	<p>Administración de empresas.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>6 meses en actividades similares en instituciones financieras.</p>	
<p>Capacitación y conocimientos requeridos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción • Técnicas de archivo • Organización de la información • 	

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 27-3: Descripción del cargo de Auditor Interno


 <p>RHUMY WARA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>cada día somos más</i></p>	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p>RHUMY WARA</p> <p>Manual de Funciones</p> <p>Área: Auditoría interna</p>	<p>Nº página:</p> <p>4</p>
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Auditor interno</p>		
<p>Línea de reporte: Consejo de Vigilancia</p>		
<p>Línea de supervisión: Personal área de auditoría interna</p>		
<p>2. OBJETIVO</p>		
<p>Supervisar, implementar y asesorar en los mecanismos de control interno de las actividades organizacionales, a fin de precautelar la utilización de los recursos de la Cooperativa y asegurando el cumplimiento de los requisitos dictados por los Organismos de Control.</p>		
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Presentar informes periódicos a la asamblea y poner en conocimiento los resultados obtenidos en el ejercicio de la auditoría interna al consejo de vigilancia, gerencia y entidades de control.</p>		
<p>Aplicar pruebas de auditoría para verificar los estados financieros, la existencia de respaldos de los registros contables y el cumplimiento de los principios y dinámica de cuentas establecidas.</p>		
<p>Elaborar el plan anual de auditoría para cada ejercicio económico y remitirlo a la Superintendencia, en el formato establecido, dentro de los plazos determinados por ésta.</p>		
<p>Verificar que la Cooperativa acate las disposiciones de la Superintendencia, así como las recomendaciones de los auditores externos y del anterior Auditor Interno, si aplicare.</p>		
<p>Verificar si la información que utiliza la Cooperativa para la toma de decisiones y la que reporta a la Superintendencia es fidedigna, oportuna y se genera de sistemas de información y bases de datos institucionales.</p>		
<p>Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno.</p>		
<p>Velar porque las operaciones de la Cooperativa se ajusten a las disposiciones legales y</p>		

normativas.	
Supervisar y controlar los procesos administrativos, financieros y operativos de la cooperativa.	
4. PERFIL DEL CARGO	
Educación formal:	Título de tercer nivel.
Área de conocimiento formal:	Contabilidad, auditoría, administración, finanzas, economía o áreas afines, calificado por la Superintendencia.
Experiencia:	3 años en actividades similares en instituciones financieras.
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del sistema de control interno • Análisis financiero e interpretación de índices financieros • Riesgos financieros • Conocimiento del marco legal aplicable a la Cooperativa • Herramientas de ofimática

Fuente: (Oña Tapon, 2009)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 28-3: Descripción del cargo del Gerente Financiero

	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p>RHUMY WARA</p> <p>Manual de Funciones</p> <p>Área: Financiera</p>	<p>Nº página:</p> <p>5</p>
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Gerente Financiero</p>		
<p>Línea de reporte: Gerencia</p>		
<p>Línea de supervisión: Personal de su área</p>		
<p>2. OBJETIVO</p>		
<p>Planificar las estrategias dirigidas a la administración de recursos financieros, coordinando, supervisando y controlando los ingresos y egresos, de la cooperativa.</p>		
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Gestionar alternativas de financiamiento externo según las necesidades operativas de la Cooperativa.</p>		
<p>Elaborar y presentar la información financiera de la Cooperativa.</p>		
<p>Gestionar la recuperación de los valores registrados en las cuentas del activo.</p>		
<p>Dirigir y controlar el presupuesto de la Cooperativa, así como la programación financiera para su ejecución.</p>		
<p>Proponer a gerencia las tasas activas de interés para la colocación de créditos y las tasas pasivas para depósitos.</p>		
<p>Autorizar el pago a proveedores según los montos establecidos.</p>		
<p>Controlar y revisar las conciliaciones bancarias elaboradas por el área contable.</p>		
<p>4. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Educación formal:</p>	<p>Título de tercer nivel.</p>	
<p>Área de conocimiento formal:</p>	<p>Banca y finanzas, Administración de empresas o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>3 años en actividades similares en instituciones financieras</p>	
<p>Capacitación y conocimientos requeridos:</p>	<p>Sistemas de información gerencial</p>	

Fuente: (Oña Tapon, 2009)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 29-3: Descripción del cargo del Contador

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p align="center">RHUMY WARA</p> <p align="center">Manual de Funciones</p> <p align="center">Área: Financiera</p>	<p>Nº página:</p> <p align="center">6</p>
<p align="center">1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Contador</p>		
<p>Línea de reporte: Jefe financiero</p>		
<p>Línea de supervisión: Personal del área de contabilidad</p>		
<p align="center">2. OBJETIVO</p>		
<p>Elaborar los estados financieros y estructuras de la Cooperativa.</p>		
<p align="center">3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Supervisar la correcta contabilización de las operaciones y Controlar el cumplimiento de la normativa contable vigente.</p>		
<p>Analiza, evalúa y recomienda los cambios que sean necesarios en el sistema de contabilidad de la Cooperativa, cumpliendo con las normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas.</p>		
<p>Supervisar y controlar el adecuado manejo de la información contable.</p>		
<p>Elabora, registra y legaliza comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico.</p>		
<p>Emitir información contable para organismos internos y externos.</p>		
<p>Elaborar la declaración y pago de impuestos.</p>		
<p>Suscribir información de créditos vinculados.</p>		
<p>Revisar y conciliar los módulos operativos del sistema contable.</p>		
<p align="center">4. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Educación formal:</p>	<p>Título de tercer nivel.</p>	
<p>Área de conocimiento formal:</p>	<p>Lcdo., Ingeniero, Doctor en Contabilidad y Auditoría</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>3 años en actividades similares en instituciones financieras.</p>	
<p>Capacitación y conocimientos requeridos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión contable bancaria y Simulación financiera • Normas técnicas, contabilidad, auditoría, administración y finanzas • Reformas tributarias, cierre de balances y conciliación tributaria • Herramientas de ofimática 	

Fuente: (Arguello, 2015)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019


Tabla 30-3: Descripción del cargo del Asistente Contable

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA Manual de Funciones Área: Financiera	Nº página: 7
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Asistente contable		
Línea de reporte: Contador		
Línea de supervisión: no aplica		
2. OBJETIVO		
Asistir al contador en la elaboración de los estados financieros.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Revisar y cuadrar las cuentas de balances mensualmente.		
Realizar la calificación de activos de riesgo de la Cooperativa.		
Elaborar y registrar mensualmente las depreciaciones y amortizaciones.		
Registrar diariamente asientos contables en función de las transacciones realizadas y pago a proveedores.		
Enviar al área de operaciones el detalle de notas de crédito y débito registradas en cuentas por pagar y por cobrar respectivamente.		
Elaborar y mantener un adecuado archivo de los formularios de pago a proveedores para emisión de cheques y retenciones.		
Cuadrar y declarar los impuestos tributarios al SRI.		
Mantener un adecuado archivo de comprobantes contables, facturas y retenciones en la fuente e IVA de todas las oficinas operativas.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Título de tercer nivel.	
Área de conocimiento formal:	Lcdo., Ingeniero, Doctor en Contabilidad y Auditoría	
Experiencia:	1 años en actividades similares en instituciones financieras	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Contable bancaria analítica • Actualización tributaria y Administración de activos fijos 	
Competencias generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Destreza matemática • Pensamiento analítico • Recopilación de información, juicio y toma de decisiones 	

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, D. 2019


Tabla 31-3: Descripción del cargo del Gerente de Negocios

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA Manual de Funciones Área: Negocios	Nº página: 8
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Gerente de Negocios		
Línea de reporte: Gerencia		
Línea de supervisión: Personal del área de negocios		
2. OBJETIVO		
Establecer estrategias de negocio que le permitan a la Cooperativa incursionar en nuevos mercados y ofertar nuevos productos.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Planificar, dirigir y controlar el área comercial a fin de promover el cumplimiento presupuestario de la oficina matriz, sucursales y agencias.		
Planificar, desarrollar, coordinar y controlar los planes y programas de acción para cumplir el plan operativo del área.		
Buscar oportunidades de negocios tanto para los productos activos y pasivos, buscando incrementar la cobertura del mercado.		
Establecer y controlar las metas de captaciones de recursos financieros y no financieros para las oficinas operativas.		
Planificar, desarrollar, implementar y controlar servicios financieros y no financieros de la Cooperativa.		
Realizar informes del área y entregar a gerencia.		
Realizar el plan de negocios anual.		
Coordinar y controlar el cumplimiento de la gestión comercial de las oficinas operativas.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Título de tercer nivel.	
Área de conocimiento formal:	Ingeniería comercial, Negocios, Finanzas o áreas afines.	
Experiencia:	3 años en actividades similares en instituciones financieras	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de negociación • Relaciones públicas • Marketing • Liderazgo y comunicación efectiva • Herramientas de ofimática 	

Fuente: (Oña Tapon, 2009)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019


Tabla 32-3: Descripción del cargo de Crédito y Cobranza

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA Manual de Funciones Área: Negocios	Nº página: 9
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Crédito y Cobranza		
Línea de reporte: Jefe de negocios		
Línea de supervisión: Personal del área de crédito y cobranzas		
2. OBJETIVO		
Administrar la cartera de crédito con base a las normas, políticas y procedimientos establecidos, buscando rentabilidad, calidad financiera, calidad de servicio.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Elaborar y actualizar los procesos de seguimiento, desembolso y cobranza de crédito normal y vencido, calificación y aprobación de crédito.		
Mejorar los servicios de crédito, evaluar y proponer la implementación de nuevas líneas o productos de crédito de acuerdo con las necesidades del mercado.		
Prepara informes para la comisión de crédito.		
Analiza y evalúa con criterios técnicos sustentables cada una de las solicitudes de crédito antes de su presentación a la comisión de crédito.		
Asesora a los socios en sus requerimientos de financiación en concordancia con las políticas de la cooperativa..		
Planifica, organiza, y desarrolla los procesos pertinentes para prevenir y controlar la cartera en riesgo.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Título de tercer nivel.	
Área de conocimiento formal:	Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines.	
Experiencia:	3 años en actividades similares en instituciones financieras.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información gerencial y Flujos de efectivo • Administración de la cartera de colocaciones y control de morosidad 	

Fuente: (Arguello, 2015)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019


Tabla 33-3: Descripción del cargo del Asesor de Crédito

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA Manual de Funciones Área: Crédito y Cobranzas	Nº página: 10
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Asesor de crédito		
Línea de reporte: Jefe de agencia		
Línea de supervisión: Personal del área		
2. OBJETIVO		
Colocar créditos y gestionar su recuperación, observando la normativa aplicable y las políticas y procedimientos establecidos por la Cooperativa.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Atender y brindar información al socio sobre los créditos vigentes, condiciones y características de los préstamos, requisitos a cumplir y documentación de respaldo a presentar por el solicitante.		
Revisar, evaluar y calificar las solicitudes de crédito confrontando información, analizada si es o no sujeto de crédito y proyectando el impacto del crédito, para determinar la capacidad de pago del solicitante.		
Informa al socio sobre la aprobación o negación de la solicitud		
Realizar el seguimiento y gestión de cobro de su cartera de aquellos créditos caídos en mora más de tres días vía telefónica.		
Preparar, realizar y supervisar la información que se reportan periódicamente a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y otros Organismos de Control (mensualmente).		
Realizar cronograma de inspecciones de socios prestatarios.		
Colaborar en otras actividades inherentes al cargo requeridos por el jefe inmediato.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Título de tercer nivel.	
Área de conocimiento formal:	Administración de empresas, Ingeniería comercial o carreras afines.	
Experiencia:	2 años en actividades similares en instituciones financieras.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente, análisis y evaluación de créditos • Gestión de cobranzas, y Micro finanzas 	

Fuente: (Jimenez Guerrero & Ortiz Terán, 2015)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 34-3: Descripción del cargo del Jefe de Operaciones

 <p>RHUMY WARA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>cada día somos más</i></p>	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p>RHUMY WARA</p> <p>Manual de Funciones</p> <p>Área: Operaciones</p>	<p>Nº página:</p> <p>11</p>
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Jefe de Operaciones</p>		
<p>Línea de reporte: Gerencia</p>		
<p>Línea de supervisión: Personal del área de operaciones</p>		
<p>2. OBJETIVO</p>		
<p>Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos operativos orientándoles hacia la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos propuestos para cada proceso.</p>		
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Organizar, dirigir, supervisar y controlar los procesos operativos de la Cooperativa.</p>		
<p>Verificar el cumplimiento y actualización de políticas y procedimientos aplicables a los procesos operativos.</p>		
<p>Elaborar el presupuesto del área.</p>		
<p>Revisar y legalizar documentación interna como firma autorizada.</p>		
<p>Revisar la facturación de servicios no financieros</p>		
<p>Diseñar indicadores de procesos, que permitan medir la eficacia de estos.</p>		
<p>Coordinar los estudios semestrales para determinar el índice de satisfacción al cliente; en sucursales y agencias.</p>		
<p>Gestionar el suministro de cheques de las cuentas de giro de las agencias.</p>		
<p>4. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Educación formal:</p>	<p>Título de tercer nivel.</p>	
<p>Área de conocimiento formal:</p>	<p>Banca y finanzas, Administración de empresas o carreras afines.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>2 años en actividades similares en instituciones financieras.</p>	
<p>Capacitación y conocimientos requeridos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Control interno • Gestión de riesgos • Leyes y regulaciones • Herramientas de ofimática • Liderazgo 	

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 35-3: Descripción del cargo de Atención al Cliente

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p align="center">RHUMY WARA</p> <p align="center">Manual de Funciones</p> <p align="center">Área: Apoyo</p>	<p align="center">Nº página:</p> <p align="center">12</p>
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Atención al cliente		
Línea de reporte: jefe/Gerente de negocios		
Línea de supervisión: No Aplica		
2. OBJETIVO		
Administrar las quejas y reclamos de los socios de toda la Cooperativa		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Receptar, atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten los socios/clientes de la Cooperativa.		
Realizar las aperturas de cuenta a nuevos socios e ingresa al sistema computacional para tenerles registrados.		
Realizar la actualización de los datos de los socios, revisa y actualiza el cambio de 167 firmas con los clientes en sus cuentas.		
Informar al cliente sobre la tasa de interés que está dando sobre los créditos, apertura de cuentas de ahorro, servicios financieros y las ventajas de afiliarse a la Cooperativa.		
Atender y receptar las llamadas telefónicas, tanto internas como externas y trasmite a los compañeros de trabajo.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Estudiante de nivel avanzado de pregrado en Administración de Empresas, Banca y Finanzas, Secretariado Ejecutivo, carreras técnicas o afines.	
Área de conocimiento formal:	Administración, finanzas, normativo y comercial.	
Experiencia:	2 años en actividades similares en instituciones financieras.	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Redacción • Organización de la información 	

Fuente: (Jimenez Guerrero & Ortiz Terán, 2015)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019


Tabla 36-3: Descripción del cargo de Cajera

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p align="center">RHUMY WARA</p> <p align="center">Manual de Funciones</p> <p align="center">Área: Comercial</p>	<p align="center">Nº página:</p> <p align="center">13</p>
<p align="center">5. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Cajera</p>		
<p>Línea de reporte: Jefe de agencia</p>		
<p>Línea de supervisión: No Aplica</p>		
<p align="center">6. OBJETIVO</p>		
<p>Recibir y entregar dinero</p>		
<p align="center">7. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Recibir y pagar dinero considerando las políticas y procedimientos institucionales.</p>		
<p>Registrar en el sistema automatizado, en el acto, la transacción realizada y en la libreta de ahorros o documento de respaldo respectivo.</p>		
<p>Efectuar el balance diario de los ingresos y egresos; cuenta, ordena, y clasifica el 182 dinero y cheques según su valor.</p>		
<p>Enviar el reporte de los cheques recaudados al área de operaciones.</p>		
<p>Elaborar el cuadre diario de caja, cotejando el reporte u hoja de colecta emitido por el sistema y los respaldos que mantiene en comprobantes y papeletas de depósito, retiro, pago, valor en efectivo y entrega al Tesorero-Supervisor de Cajas.</p>		
<p align="center">8. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Educación formal:</p>	<p>Tecnólogo.</p>	
<p>Área de conocimiento formal:</p>	<p>Técnico en carreras afines a la intermediación financiera.</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>1 año en actividades similares en instituciones financieras.</p>	
<p>Capacitación y conocimientos requeridos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Prevención en lavado de activos • Sistemas 	

Fuente: (Jimenez Guerrero & Ortiz Terán, 2015)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019


Tabla 37-3: Descripción del cargo de Guardia de Seguridad

 <p>RHUMY WARA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>cada día somos más</i></p>	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p>RHUMY WARA</p> <p>Manual de Funciones</p> <p>Área: Seguridad</p>	<p>Nº página:</p> <p>14</p>
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Guardia de Seguridad</p>		
<p>Línea de reporte: Jefe de agencia</p>		
<p>Línea de supervisión: No Aplica</p>		
<p>2. OBJETIVO</p>		
<p>Proteger los recursos físicos y financieros de la cooperativa, y resguardar a los socios.</p>		
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Vigilar que los bienes materiales de la cooperativa permanezcan en su lugar.</p>		
<p>Salvaguardar las instalaciones de la cooperativa.</p>		
<p>Vigilar y mantener el orden dentro las instalaciones.</p>		
<p>Brindar seguridad al gerente y al personal de la cooperativa.</p>		
<p>Custodiar los fondos recaudados con la debida seguridad.</p>		
<p>Brindar resguardo a los socios para el traslado de dinero cuando los soliciten.</p>		
<p>4. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Educación formal:</p>	<p>Bachiller, Tecnólogo que tenga la credencial emitida por el ministerio del interior</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>2 años en actividades similares en instituciones financieras.</p>	
<p>Capacitación y conocimientos requeridos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Seguridad 	

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 38-3: Descripción del cargo de Jefe de Talento Humano


 <p>RHUMY WARA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO <i>cada día somos más</i></p>	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p>RHUMY WARA</p> <p>Manual de Funciones</p> <p>Área: Talento Humano</p>	<p>Nº página:</p> <p>15</p>
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Jefe de Talento Humano</p>		
<p>Línea de reporte: Gerencia</p>		
<p>Línea de supervisión: Personal del área de talento humano</p>		
<p>2. OBJETIVO</p>		
<p>Gestionar y ejecutar acciones destinadas a la incorporación, permanencia y desvinculación del talento humano de la Cooperativa.</p>		
<p>3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Inducción del personal a la cooperativa.</p>		
<p>Dirigir y controlar que se cumplan objetivos, métodos, políticas, reglamentos, Manuales y procedimientos para mejorar la eficiencia de los trabajadores, además tiene motivado al personal.</p>		
<p>Maneja beneficios sociales, salarios, promociones, descuentos, agasajos a los empleados de la Cooperativa.</p>		
<p>Elaborar aviso de entrada, salida y liquidación del personal, viáticos, anticipos, pago de décimos y bonos además elabora una ficha de la historia laboral de cada empleado y lo va actualizando.</p>		
<p>Realizar contactos con profesionales o instituciones de las distintas áreas para capacitar a los empleados y trabajadores de la Cooperativa.</p>		
<p>Coordinar y ejecutar la evaluación del desempeño del personal.</p>		
<p>Visita y supervisa a las Sucursales, Agencias que el personal se encuentre en el lugar de trabajo cumpliendo eficientemente con sus funciones, uniforme, políticas y reglamentos.</p>		
<p>. Controlar y supervisar al personal en general que cumplan eficientemente con su trabajo también en lo que se refiere a atrasos, faltas y permisos.</p>		

Elaborar y ejecutar el plan de carrera para los empleados de la Cooperativa.	
Supervisar a las Jefaturas que cumplan con el plan de trabajo presentado y con sus actividades eficientemente, además realiza el seguimiento para tomar decisiones favorables o desfavorables con respecto a su desempeño laboral.	
4. PERFIL DEL CARGO	
Educación formal:	Título de tercer nivel.
Área de conocimiento formal:	Psicólogo con especialización en psicología organizacional, Ingeniero Comercial, Ingeniero en administración y dirección de empresas o carreras afines
Experiencia:	3 años en actividades similares en instituciones financieras
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de indicadores de Recursos Humanos • Mejoramiento continuo de la calidad y productividad Legislación laboral y sistemas de contratación Seguridad industrial • Monitoreo y control

Fuente: (Jimenez Guerrero & Ortiz Terán, 2015)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019


Tabla 39-3: Descripción del cargo de Jefe de Sistemas

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p align="center">RHUMY WARA</p> <p align="center">Manual de Funciones</p> <p align="center">Área: Sistemas</p>	<p>N° página:</p> <p align="center">16</p>
<p align="center">1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>		
<p>Denominación: Jefe de Sistemas</p>		
<p>Línea de reporte: Gerencia</p>		
<p>Línea de supervisión: Personal del área de Sistemas</p>		
<p align="center">2. OBJETIVO</p>		
<p>Dirigir el desarrollo de actividades del área referentes a las tecnologías de información implementadas en la Cooperativa.</p>		
<p align="center">3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Realizar la implementación, mantenimiento y seguimiento de los sistemas y aplicativos de información mecanizada existente en coordinación con los Gerentes, Administradores de Agencias y Gerente General.</p>		
<p>Elaborar o actualizar los manuales, políticas y procedimientos para la seguridad de la información</p>		
<p>Planificar, desarrollar e implantar modelos o sistemas informáticos de procesamiento de información en la Cooperativa, así como asesora técnicamente a Directivos y Trabajadores en el área de sistemas.</p>		
<p>Controlar y programar procedimientos para monitorear el rendimiento operacional de los equipos y auxiliares de computación buscando niveles óptimos de utilización.</p>		
<p>Coordinar con el personal de sistemas las acciones de mantenimiento del hardware y software disponibles en la institución.</p>		
<p>Diseñar y revisar archivos, bases de datos y sus respectivos, mecanismos de accesos y aplicación de los mismos, para su mantenimiento y actualización.</p>		
<p>Monitorear el rendimiento del sistema.</p>		
<p>Facilita toda la información requerida por auditoría interna, externa y Organismos de Control.</p>		
<p align="center">4. PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>Educación formal:</p>	<p>Título de tercer nivel.</p>	
<p>Área de conocimiento formal:</p>	<p>Ingeniería en sistemas o afines</p>	
<p>Experiencia:</p>	<p>3 años en actividades similares en instituciones financieras</p>	
<p>Capacitación y conocimientos requeridos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de páginas web dinámicas y de aplicaciones • Tecnología de Información previo al manejo de riesgo operativo 	

Fuente: (Jimenez Guerrero & Ortiz Terán, 2015)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 40-3: Descripción del cargo de Jefe de Agencia

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA</p> <p align="center">Manual de Funciones</p> <p align="center">Área: Comercial</p>	<p>Nº página:</p> <p align="center">17</p>
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Denominación: Jefe de agencia		
Línea de reporte: Gerencia		
Línea de supervisión: Personal de agencia		
2. OBJETIVO		
Dirigir y controlar el correcto funcionamiento de las actividades administrativas, financieras y de recursos humano, buscando la rentabilidad y desarrollo de esta.		
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Participar en la formulación del Plan Operativo Anual y Plan Estratégico de la Cooperativa.		
Elaborar un plan de trabajo mensual para el desarrollo de su Agencia y presenta a Recursos Humanos para, seguimiento y evaluación.		
Administrar adecuadamente la Agencia para incrementar la captación y colocación de los recursos a través de los diversos productos vigentes.		
Supervisar diariamente que el personal a su cargo de un excelente servicio de información y atención al cliente que acude a la Agencia.		
Coordinar con su personal la adecuada colocación y recuperación de los créditos concedidos.		
Realizar convenios con organizaciones para proveer de créditos institucionales.		
Supervisar la venta de bienes adjudicados a la agencia en remates judiciales		
Coordinar con el área de comercial o de negocios la implementación o ejecución de procesos de publicidad y mercadeo de la agencia		
Bloquear o desbloquear los fondos del socio o cliente que haya extraviado su libreta, previa notificación verbal o escrita del titular.		
4. PERFIL DEL CARGO		
Educación formal:	Título de tercer nivel.	
Área de conocimiento formal:	Administración de empresas, Ingeniería comercial, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Economía o carreras afines	
Experiencia:	3 años en actividades similares en instituciones financieras	
Capacitación y conocimientos requeridos:	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Análisis e interpretación de estados financieros • Liquidación de impuesto a la renta • Micro finanzas 	

Fuente: (Jimenez Guerrero & Ortiz Terán, 2015)

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

3.3.4 *Procesos de Evaluación*

El modelo que se va a aplicar para la evaluación de desempeño de la cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara es el modelo 360° ya que permite evaluar de una manera individual y colectiva por medio de ello se evaluara las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de la cooperativa, esto permite detectar errores los cuales deben tomar medidas inmediatas para poder corregirlo y que nos ayude a una correcta administración y al cumplimiento de las metas y los objetivos. (Chiavenato I. , 2009) Dice que se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas.

El proceso de evaluación comprende en:

1. Autoevaluación
2. Coevaluación
- 2.1 Evaluación del jefe
- 2.2 Evaluación de los compañeros
3. Heteroevaluación

3.3.4.1 *Autoevaluación*

La autoevaluación consiste en evaluar nuestra propia capacidad, ya sea en tareas o actividades que estamos realizando, mediante esta evaluación se identifica las fortalezas y debilidades.

Se aplicará una autoevaluación a todos los colaboradores de la cooperativa, para poder medir el rendimiento, sus puntos fuertes y débiles, su nivel de cumplimiento de objetivos como también, la calidad de servicios que brinda a los socios, esta evaluación tendrá una calificación de un 20% del total de la evaluación del desempeño.

Tabla 41-3: Formato de la Autoevaluación

Autoevaluación			
Procesos de Desempeño	SI	NO	Observaciones
¿Cumple con los Objetivos Planteados?			
¿Cumple con los trabajos de acuerdo con la programación establecida?			
¿Resuelve los Problemas imprevistos en su lugar de trabajo y mejora los procesos?			
¿Se fija en metas para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación?			
¿Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto?			
¿Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, siempre en busca de excelencia?			
¿Se dirige a la persona con respeto y justicia desarrolla eficaces relaciones de trabajo con los jefes, colegas y clientes?			
¿Asiste a las capacitaciones que realiza la cooperativa?			

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

3.3.4.2 Coevaluación

La coevaluación es un proceso a través del cual los colaboradores y los jefes de departamento participan en la evaluación del trabajo de los colaboradores, como también esta evaluación es muy importante ya que planifica su propio aprendizaje, identifica sus fortalezas y debilidades de cada área, también desarrollo habilidades personales y grupales.

Esta coevaluación tendrá una calificación de un 60% del total de la evaluación del desempeño, que está dividida en evaluación del jefe directo del evaluado con 40% y en una evaluación de los compañeros con un 20%.

Tabla 42-3: Formato de la Evaluación del Jefe al Gerente

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Gerente	Fecha:
Evalúe el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Cumple y hace cumplir las decisiones a sus colaboradores	
Administra al personal en la sucursal y agencias.	
Convoca a reuniones en coordinación con su secretaria y del departamento que se encuentre afectado, o para informar algún cambio en su gestión.	
Administra las políticas salariales de la Cooperativa.	
Da soluciones a los diferentes problemas que se presenta en la cooperativa ya sean administrativos, financieros, contables, etc.	
Elige al personal que este apto para cumplir un cargo.	
2. Comportamiento Personal	
Liderazgo	
Toma de decisiones	
Manejo y resolución de conflictos	
Trabajo en equipo y Comunicación	
Organización y Planificación	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- ----- ----- ¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- ----- ----- ----- ¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- ----- -----	
_____ Firma del Evaluado	_____ Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 43-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Asesor Legal

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Asesor legal o Jurídico	Fecha:
Evalué el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Asesora legalmente a directivos, funcionarios y colaboradores de la cooperativa a temas concernientes con el giro del negocio.	
Realiza y presenta a gerencia un informe trimestral sobre los estados judiciales que mantiene la Cooperativa.	
Da seguimiento mensual de créditos castigados.	
Informar sobre las leyes, decretos que resulten de aplicación e interés para la Cooperativa.	
Se ocupa de todos los trámites legales de la cooperativa previa suscripción de gerencia.	
Inicia los juicios civiles para la recuperación de cartera y penales por faltantes determinados por auditoría interna, externa y Superintendencia, en caso de presentarse.	
2. Comportamiento Personal	
Buen comunicador	
Toma de decisiones	
Manejo y resolución de conflictos	
Técnicas de negociación	
Organización y Planificación	
Total =	

<p>Indique las fortalezas y debilidades del evaluado.</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño?</p> <p>-----</p> <p>-----</p>	
<p>_____</p> <p>Firma del Evaluado</p>	<p>_____</p> <p>Firma del Evaluador</p>

Fuente: Investigación
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 44-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato a la Secretaria

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Secretaria	Fecha:
Evalué el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Asistir a gerencia y mantener el control adecuado de los documentos que ingresan y salen de gerencia.	
Coordinar reuniones con los departamentos de la cooperativa.	
Coordinar la agenda de gerencia.	
Informar a los departamentos sobre cambios que se han realizado.	
Recibir toda la documentación destinada para gerencia.	
2. Comportamiento Personal	
Buen comunicador	
Técnicas de archivo	
Redacción	
Organización de la información	
Planificación	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- -----	
¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- -----	
¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----	
<hr/> Firma del Evaluado	<hr/> Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 45-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Gerente Financiero

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Gerente Financiero	Fecha:
Evalué el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Planifica, diseña y contrala el presupuesto que tiene la cooperativa.	
Selecciona fuentes de financiamiento externo y tramita el financiamiento según las necesidades de la Cooperativa.	
Administra y controla el presupuesto de la Cooperativa.	
Propone a gerencia las tasas activas de interés para la colocación de créditos y las tasas pasivas para depósitos.	
Autoriza el pago a proveedores.	
Planifica, controla y revisa las conciliaciones bancarias elaboradas por el área contable.	
2. Comportamiento Personal	
Liderazgo	
Toma de decisiones	
Resolución de problemas	
Organización y Planificación	
Adaptabilidad y Servicio al cliente	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- -----	
¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- -----	
¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----	
<hr/> Firma del Evaluado	<hr/> Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 46-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Contador

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Contador	Fecha:
Evalúe el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Elabora los estados financieros de la Cooperativa.	
Elabora la declaración y pago de impuestos.	
Controlar que la información contable cuente con la documentación de soporte requerida y el correcto manejo de la información contable	
Controlar el cumplimiento de la normativa contable vigente.	
Emitir información contable para organismos internos y externos.	
2. Comportamiento Personal	
Concentración	
Conducta ética y respeto entre colegas	
Práctico	
Se adapta a la tecnología	
Pensamiento analítico	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- ----- ¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- ----- ¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----	
_____ Firma del Evaluado	_____ Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 47-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Asistente Contable

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Asistente Contable	Fecha:
Evalué el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Revisa y cuadra las cuentas de los balances mensualmente	
Registra y controla el inventario de la cooperativa.	
Elabora y registra mensualmente las depreciaciones y amortizaciones	
Registra diariamente asientos contables en función de las transacciones realizadas y pago a proveedores.	
Elabora, controla y mantiene un correcto registro de los formularios de pago a proveedores para emisión de cheques y retenciones del IVA de las diferentes áreas de la cooperativa.	
2. Comportamiento Personal	
Concentración	
Buen comunicador	
Pensamiento analítico	
Practico	
Ética y Objetividad	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- -----	
¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- -----	
¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----	
<hr/> Firma del Evaluado	<hr/> Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 48-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Gerente de Negocios

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Gerente de Negocios	Fecha:
Evalúe el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Planifica, administra y controla el área comercial a fin de promover el cumplimiento presupuestario de la oficina matriz, y sucursales.	
Planifica, desarrolla, y controla el plan operativo de cada área.	
Busca oportunidades de negocios para los productos activos y pasivos, de la cooperativa con la finalidad de incrementar la cobertura del mercado.	
Establece y controla las metas de captaciones de recursos financieros y no financieros para las oficinas operativas.	
Desarrolla, planes de negocios para los servicios financieros y no financieros de la Cooperativa.	
2. Comportamiento Personal	
Liderazgo	
Toma de decisiones	
Resolución de problemas	
Organización y Planificación	
Relaciones públicas	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- ----- ¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- ----- ¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----	
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador

Fuente: Investigación
 Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 49-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Jefe de Crédito

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Jefe de crédito	Fecha:
Evalúe el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Elabora y actualiza los procesos de desembolso y cobranza de crédito normal y vencido, calificación y aprobación de crédito.	
Revisa trimestralmente la cartera que sobrepasa los 90 días de vencimiento y coordina con el asesor legal, a fin de iniciar la cobranza judicial, y, efectuar su seguimiento.	
Evalúa, Planifica y propone la implementación de nuevas líneas o productos de crédito de acuerdo con las necesidades del mercado.	
Promociona y vende los productos y servicios que tiene la cooperativa.	
Supervisa la información que se reporta periódicamente a los Organismos de Control.	
2. Comportamiento Personal	
Liderazgo	
Toma de decisiones	
Resolución de problemas	
Organización y Planificación	
Adaptabilidad y Servicio al cliente	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- ----- ----- ¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- ----- ----- ¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- ----- -----	
_____ Firma del Evaluado	_____ Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 50-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Asesor de Crédito

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Asesor de crédito	Fecha:
Evalué el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Coloca crédito y gestiona su recuperación, según la normativa vigente en la cooperativa.	
Asesora al socio en productos y servicios que ofrece la Cooperativa.	
Controla el archivo físico y digital de créditos de sus operaciones	
Gestiona la recuperación de cartera en mora y mantiene el indicador de morosidad dentro de los límites definidos por la Cooperativa.	
Planifica, elabora y actualiza los procesos de desembolso y cobranza de crédito normal y vencido.	
2. Comportamiento Personal	
Buen comunicador	
Adaptabilidad y Servicio al cliente	
Trabajo en equipo	
Resolución de problemas	
Organización y Planificación	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- ----- ¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- ----- ¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- ----- -----	
_____ Firma del Evaluado	_____ Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 51-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Jefe de Operaciones

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Jefe de Operaciones	Fecha:
Evalué el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Asegura el cumplimiento de las políticas y procedimientos operativos con el único propósito de perfeccionar el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada área de la cooperativa.	
Elabora el presupuesto del área.	
Verifica el cumplimiento y actualización de políticas y procedimientos aplicables a los procesos operativos de la cooperativa.	
Elabora indicadores que permitan medir la eficacia y eficiencia del área.	
Administra y controla los procesos operativos trimestralmente para determinar el índice de satisfacción al cliente; en sucursales y agencias.	
2. Comportamiento Personal	
Liderazgo	
Manejo del tiempo	
Toma de decisiones	
Resolución de problemas	
Organización y Planificación	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- -----	
¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- -----	
¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----	
<hr/> Firma del Evaluado	<hr/> Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 52-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Jefe de Agencia

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Jefe de Agencia	Fecha:
Evalúe el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Gestiona los procesos administrativos y operativos de la agencia a su cargo.	
Supervisa el personal administrativo a cargo y la ejecución de procesos de publicidad y mercadeo.	
Colabora en la elaboración del presupuesto de su agencia.	
Salvaguarda los bienes y valores de su agencia.	
Supervisa la venta de bienes adjudicados a la agencia en remates judiciales acorde a las políticas de la cooperativa.	
2. Comportamiento Personal	
Liderazgo	
Manejo y resolución de conflictos	
Buen comunicador	
Organización y Planificación	
Juicio y toma de decisiones	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- ----- ¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- ----- ¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----	
_____ Firma del Evaluado	_____ Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 53-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato a Atención al Cliente

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Atención al Cliente	Fecha:
Evalué el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Recepta, y resuelve las quejas que presentan los socios de la Cooperativa.	
Realiza un informe anual de gestión a ser entregado al consejo de administración en el primer trimestre del año en curso.	
Recibe, envía y tramita correspondencias y documentos remitidos para la asamblea general y consejo de administración.	
Recibe sugerencias de los clientes para que mejore los servicios la cooperativa.	
Analiza y coordina con las áreas para que mejoren los servicios.	
2. Comportamiento Personal	
Buen comunicador	
Manejo y resolución de conflictos	
Confidencialidad	
Organización y Planificación	
Organización de la información	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- -----	
¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- -----	
¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----	
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 54-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato a la Cajera

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Cajera	Fecha:
Evalué el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Recibe y paga dinero considerando las políticas y procedimientos de la cooperativa.	
Custodia los fondos recaudados con la debida seguridad.	
Envía el reporte de los cheques recaudados al área de operaciones.	
Revisa que todas las facturas estén acordes con lo recaudado.	
Controla que todos los billetes que ingresan a la cooperativa no sean falsos.	
2. Comportamiento Personal	
Honestidad	
Manejo y resolución de conflictos	
Atención al cliente	
Prevención en lavado de activos	
Ética	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- -----	
¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- -----	
¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----	
<hr/> Firma del Evaluado	<hr/> Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 55-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Guardia de Seguridad

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Guardia de seguridad	Fecha:
Evalúe el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Vigila que los bienes materiales de la cooperativa permanezcan en su lugar.	
Brinda resguardo a los socios para el traslado de dinero cuando los soliciten.	
Vigila y mantiene el orden dentro las instalaciones.	
Brinda seguridad al gerente y al personal de la cooperativa.	
Custodia los fondos recaudados con la debida seguridad.	
2. Comportamiento Personal	
Honestidad	
Manejo y resolución de conflictos	
Atención al cliente	
Prevención en lavado de activos	
Buen comunicador	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- ----- ¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- ----- ¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----	
_____ Firma del Evaluado	_____ Firma del Evaluador

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 56-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Jefe de talento Humano

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Jefe de Talento Humano	Fecha:
Evalúe el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Se encarga de la inducción del personal.	
Supervisa la elaboración de la nómina de la Cooperativa.	
Autoriza y acredita anticipos de sueldos.	
Elabora el plan anual de capacitación.	
Elabora, coordina y ejecutar la evaluación del desempeño del personal.	
2. Comportamiento Personal	
Honestidad	
Manejo y resolución de conflictos	
Tolerancia	
Responsabilidad	
Buen comunicador	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- ----- ----- ¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- ----- ----- ¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- ----- -----	
_____ Firma del Evaluado	_____ Firma del Evaluador

Fuente: Investigación
 Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 57-3: Formato de la Evaluación del Jefe Inmediato al Jefe de Sistemas

Evaluación del Jefe Inmediato	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador:
Nombre:	Relación con el evaluado:
Cargo: Jefe de Sistemas	Fecha:
Evalúe el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Administra los recursos informáticos y tecnológicos de la Cooperativa.	
Elabora y actualiza periódicamente los manuales, y procedimientos para la seguridad de la información.	
Monitorea y da seguimiento las redes del sistema que maneja la Cooperativa.	
Instala y configura el software especializado en la cooperativa.	
Asesora a Gerencia General de las nuevas herramientas informáticas.	
2. Comportamiento Personal	
Buen comunicador	
Manejo y resolución de conflictos	
Pensamiento Analítico	
Responsabilidad	
Ético	
Total =	
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- ----- ¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? ----- ----- ¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----	
_____ Firma del Evaluado	_____ Firma del Evaluador

Fuente: Investigación
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Tabla 58-3: Formato de la Evaluación del compañero

Evaluación del Compañero del Área de trabajo						
Datos del evaluado:		Datos del evaluador:				
Nombre:		Nombre:				
Cargo:		Fecha:				
Indicadores de gestión: (marque con una x según su criterio)	Calificación					Comentario
	1 Malo	2 Regular	3 Bueno	4 Muy bueno	5 Excelente	
Calidad Presenta los trabajos que se le asignado. Presenta bien ejecutados cumpliendo los requerimientos.						
Participación Aporta con nuevas ideas en el desarrollo del trabajo.						
Trabajo en equipo Participa y colabora en actividades que se valora en su área						
Relación con los compañeros. Conoce al compañero, ofrecer su ayuda, es agradecido, es respetuoso, amigable.						
Disciplina: El trabajador es disciplinado Llega a tiempo, cumple los reglamentos, y utiliza la ropa de trabajo adecuada.						

Compromiso con el cliente: El trabajador siempre está comprometido en la ejecución del trabajo con la satisfacción de las necesidades del cliente o busca satisfacer las necesidades.						
Enfoque pragmático: Se involucra con el trabajo de campo que se ejecute.						
Destrezas y Habilidades						
Iniciativa y excelencia: Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se fija metas para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación						
Integridad: Es honesto asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.						
Comunicación: Se dirige a la persona con respeto y justicia desarrolla eficaces relaciones de trabajo con los jefes. Colegas y clientes. Solicita y brinda realimentación.						

Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la realimentación que recibe de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.								
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. ----- ----- ¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? ----- -----								
_____ Firma del evaluado				_____ Firma del evaluador				

Fuente: (Werther , Davis , & Guzman , 2014)
Realizado por: Chicaiza, J. 2019

3.3.4.3 Heteroevaluación

La heteroevaluación comprende en una evaluación que realiza una persona distinta al jefe y al colaborador de la cooperativa. En nuestro caso la heteroevaluación lo realizara los clientes de la cooperativa, los clientes son la parte fundamental ya que son los responsables para poder mejorar los servicios que ofrece la cooperativa.

Para esta evaluación utilizaremos un formato de evaluación en el cual cada uno de los colaboradores tendrá en su poder, y presentara a cada uno de los socios para que la llenen en un cubículo que este apartado de ellos donde puedan realizar la evaluación a cada uno de los colaboradores y depositar en una urna, el departamento de talento humano es quien va recogiendo la información y registrando. Esta evaluación tendrá una calificación de un 20% del total de la evaluación del desempeño.

Tabla 59-3: Formato de la Evaluación de los Clientes

Evaluación de los clientes					
A quien evalúa:	Nombre del evaluador:				
Cargo:	Relación con el evaluado:				
Fecha:					
Indicadores de gestión: (marque con una x según su criterio)	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Bueno	2 Regular	1 Malo
Califique el servicio que Ud. recibe por parte de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara.					
¿Cómo es el trato que Ud. recibe de los colaboradores?					
¿Cómo es la atención que recibe Ud. ¿Por parte de los colaboradores?					
Como es la solución que le dan a sus requerimientos.					
¿Considera que el personal que le atendió tiene el conocimiento adecuado de nuestros productos para solucionar sus requerimientos?					

Califique el grado de amabilidad, respeto y paciencia que le brindo el colaborador de la cooperativa.					
Nuestros colaboradores les atendieron de manera eficiente y rápida a sus requerimientos					
¿El colaborador busca y sugiere otras alternativas para solucionar sus requerimientos?					
¿Está de acuerdo con el tiempo que se demora el personal de la cooperativa en atender a cada uno de los clientes?					
Las soluciones que le dieron nuestros colaboradores satisfacen sus necesidades.					

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

3.3.4.4 *Reglamento para el Proceso de Evaluación del Desempeño*

1. El departamento de Talento Humano

En el proceso de evaluación del desempeño es el encargado, de la implementación del proceso y del acompañamiento a cada jefe de departamento según el cronograma establecido y los plazos señalados hasta que se termine la evaluación y se obtenga los resultados de la evaluación, para luego realizar capacitaciones si así lo amerita el caso.

2. Evaluados

En el proceso de evaluación participaran los colaboradores, jefes de agencias, departamento jurídico, departamentos administrativos, departamento financiero, departamento de talento humano, departamento operativo, departamento de negocios, y departamento de sistemas.

Acepciones: los colaboradores que estén desempeñando en un tiempo inferior a 5 meses no serán evaluados ya que ellos aún no conocen como son los procesos que se están llevando en la cooperativa y aún no saben cómo está el clima laboral.

3. Comité de calificación:

Es el encargado de recoger todas las evaluaciones que se vienen realizando como: son la autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación, y dar el resultado final. Este comité está compuesto por:

- El Gerente general
- El Jefe de Talento Humano
- El jefe del Departamento al que se evalúa.
- Un representante de los colaboradores de la cooperativa con el fin de que no exista malentendidos, este representante será elegido durante un lapso de 1 año ya que debe ser una persona que esté preparada y conozca los procesos de evaluación.

4. Resultados de las evaluaciones

Una vez obtenido los resultados de las evaluaciones del desempeño el departamento de Talento Humano es el encargado de comunicar los resultados al jefe inmediato de las evaluaciones individuales y de cada departamento, del mismo modo las fortalezas y debilidades que presentan los colaboradores de la coac, y por medio de ello podemos realizar un plan de capacitación para todos los colaboradores de la cooperativa.

Por otra parte, si el colaborador no está de acuerdo con la calificación que se le asigno deberá presentar un oficio al departamento de talento humano indicando que está en desacuerdo en un lapso de 10 días contados desde el día de la entrega de resultados, el departamento de talento humano revisara y valorara todas las evaluaciones del colaborador y enmendará el error si fuese el caso y los resultados se los hará conocer de manera inmediata.

5. Incentivos

- Aquellos colaboradores que reincidan en las evaluaciones 3 veces en una calificación de excelencia tienen un acenso a la categoría superior, además de adquirir un bono económico extra del 5% de su sueldo.
- Todos los colaboradores que tengan una calificación excelente serán gratificados con una placa de reconocimiento en un acto público por su buen desempeño organizado por la cooperativa.

6. Excepciones

Aquellos que hayan incurrido 3 veces con una evaluación de regular automáticamente se da el proceso de seguir el trámite un visto bueno.

3.3.4.5 Cronograma de Evaluación del Desempeño

Este cronograma de evaluación del desempeño se realizó con la finalidad de que toda la cooperativa este organizada y se pueda ejecutar las evaluaciones y por medio de ello cumplir con los objetivos y metas propuestas.

Tabla 60-3: Cronograma de Evaluación del Desempeño

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA Cronograma de evaluación del Desempeño				N° página: 1
Cargo	Responsable de la evaluación	Nombres de los evaluados	Fecha de realización	Observación
Contabilidad	Washington Cepeda	Oscar Masaquiza	07/10/2019	
Asesor de Crédito	Washington Cepeda	Manuel Caizabanda	14/10/2019	
	Freddy Masaquiza	José Chaglla	15/10/2019	
	Orfelina Quinapanta	Diana Arévalo	16/10/2019	
	Carolina Masaquiza	Antonio Pilla	17/10/2019	
Caja	Washington Cepeda	Isabel Chaglla	21/10/2019	
	Diana Arévalo	Orfelina Quinapanta	24/10/2019	
	Freddy Masaquiza	Alexandra Sisa	05/11/2019	
	Carolina Masaquiza	Paulina Jerez	05/11/2019	

Jefe de Agencia	Washington Cepeda	Freddy Masaquiza	07/11/2019	
	Washington Cepeda	Diana Arévalo	10/11/2019	
	Washington Cepeda	Carolina Masaquiza	11/11/2019	
Administrativo- Financiero	Nicolas Masaquiza	Washington Cepeda	11/11/2019	
Secretaria	Washington Cepeda	Shirley Quinapanta	11/11/2019	

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

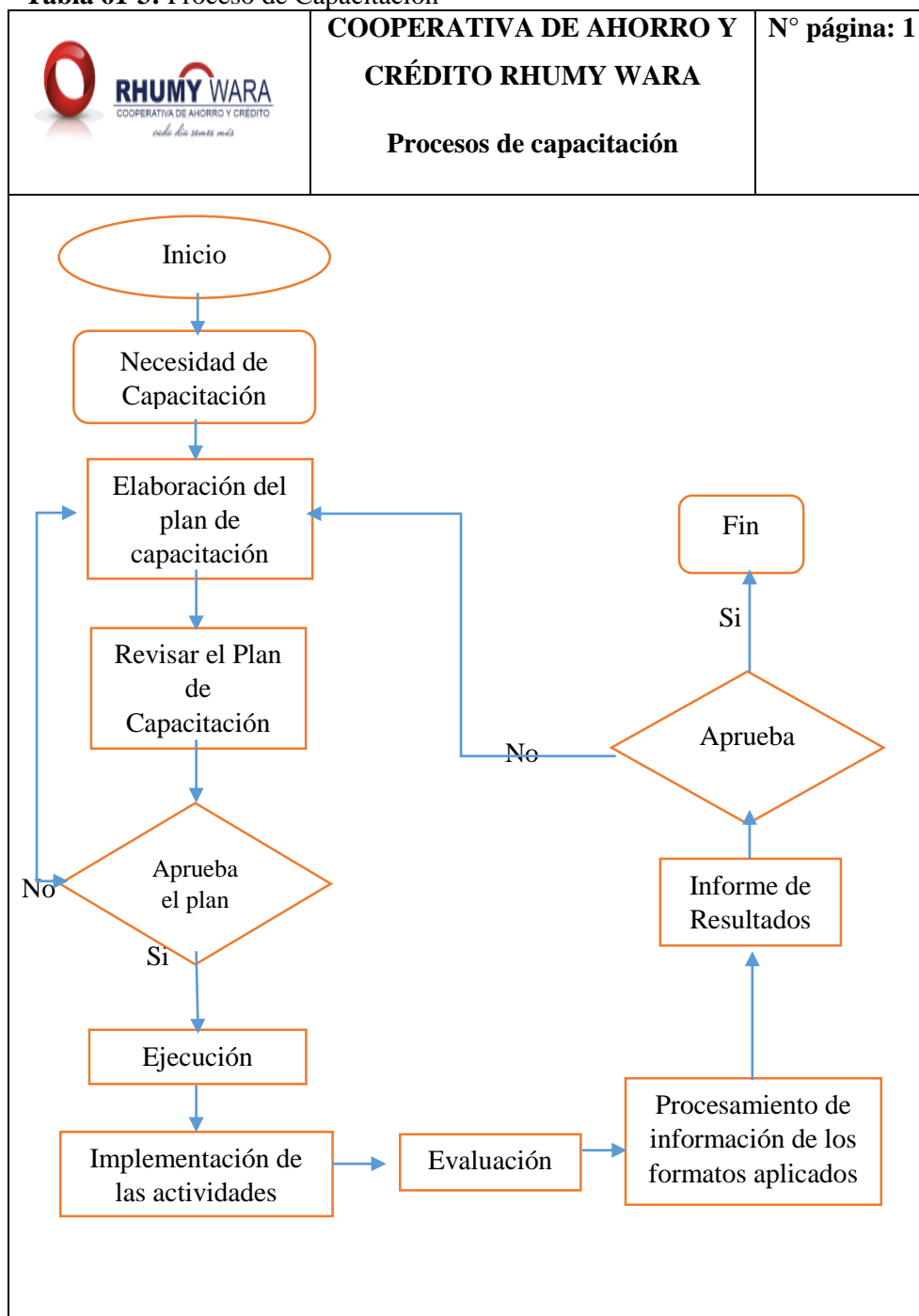
3.3.4.6 *Proceso de Capacitación*

La capacitación es un proceso por medio del cual se mejora las actividades laborales, esta es una actividad planificada, su propósito es preparar a los colaboradores de la cooperativa para mejorar sus destrezas y habilidades, para producir resultados positivos tanto para la cooperativa como para el colaborador.

Mediante la capacitación el perfil se va mejorando tanto en conocimientos como en habilidades aptitudes y actitudes.

El plan de capacitación es la preparación personal para ocupar un puesto o función estos pueden ser a corto plazo como también a largo plazo, este cargo se delega a todos los jefes de áreas o departamentos, y al departamento de talento Humano quien está a cargo de coordinar y realizar las capacitaciones, esta capacitación se puede aplicar a todo el personal de la cooperativa, en el cual se verán reflejados los conocimientos de sus cargos y de las funciones, este plan de capacitación debe ser aprobado por el Gerente, y el departamento de talento Humano y luego ejecutarlo, esta capacitación se verá reflejada en los resultados que presenten los colaboradores y en los certificados emitidos por los capacitadores.

Tabla 61-3: Proceso de Capacitación



Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019


Si el colaborador no aprueba la evaluación luego de la capacitación este severa en la obligación de costearlo en un 80% ya que la cooperativa cubrió el total de la capacitación y el colaborador no acogió los conocimientos impartidos, por lo que el costo de la capacitación será descontado cada mes de su sueldo el 10% hasta cubrir su totalidad.

3.3.5 Aplicación de las evaluaciones de desempeño

Se procede a la aplicación de la evaluación 360° grados donde está comprendida en 4 evaluación que serán parte de la calificación final, donde el colaborador se autoevalúa la cual tiene una valoración de un 20%, la coevaluación está comprendida por 2 evaluaciones, la del jefe inmediato, y la del compañero de trabajo, la evaluación del jefe inmediato del colaborador tiene una valoración del 40% ya que el jefe sabe si está cumpliendo bien su trabajo o no, un compañero del área de trabajo también lo evalúa y tiene una valoración de 20% y la heteroevaluación o evaluación de los socios tiene una valoración del 20% ya que son ellos los que están siempre en contacto con los colaboradores y saben cómo es su trabajo y como los trata, este método de evaluación 360° se lo realiza con la finalidad de verificar la propuesta, las evaluaciones van dirigidas a todos los colaboradores de la cooperativa, según el cronograma establecido y como resultado de la autoevaluación, coevaluación, heteroevaluación tenemos:

3.3.5.1 Resultado de las evaluaciones

Tabla 62-3: Resultado de la Evaluación de desempeño 360°

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA					N° página: 1		
		RESULTADO DE LAS EVALUACIONES							
Cargo	Nombre	Calificación				N° Evaluaciones	Porcentaje	Calificación Sobre 10	Observaciones
		Autoevaluación 20%	Coevaluación		Heteroevaluación 20%				
			Jefe 40%	Compañero 20%					
Contabilidad	Oscar Masaquiza	17.5	36.8	19.63	15.20	1	89.13	8,91	
	Manuel Caizabanda	15	24	11.27	14	1	64.27	6,43	Necesita capacitación sobre créditos vencidos.

Asesor de Crédito	José Chaglla	15	24	13.9	9.6	1	62.5	6,25	Necesita Capacitación en atención al cliente y crédito.
	Diana Arévalo	17.5	30.4	18.18	14	1	80.08	8,01	Los clientes se sienten insatisfechos con la información que le proporciona la asesora de crédito
	Antonio Pilla	12.5	30.4	17.09	10.8	1	70.79	7,08	Necesita ser más exigente con los socios morosos y necesita capacitación con respecto a créditos
Caja	Isabel Chaglla	17.5	33.6	12	10.8	1	73.9	7,39	Necesita seguir capacitando
	Orfelina Quinapanta	12.5	33.6	12	9.6	1	67.7	6,77	Necesita conocer todos los servicios y productos que ofrece la cooperativa
	Alexandra Sisa	17.5	37.6	16	14	1	85.10	8,51	Tiene que capacitarse en sistemas informático
	Paulina	17.5	30.4	15.27	9.6	1	72.77	7,28	Necesita capacitación en

	Jerez								manejo de dinero
Jefe de Agencia	Freddy Masaquiza	17.5	23.20	16	14	1	70.7	7,07	Necesita capacitarse en toma de decisiones y administración financiera
	Diana Arévalo	17.5	30.4	17.09	14	1	78.99	7,89	Necesita capacitación en cartera de crédito vencido
	Carolina Masaquiza	17.5	22,4	16	13.6	1	69.5	6,95	Debe capacitarse en administración financiera.
Administrativo Financiero	Washington Cepeda	17.5	39.27	18.18	16	1	90.95	9,1	Debe seguir capacitando para que pueda guiar a los jefes de agencia.
Secretaria	Shirley Quinapanta	10	22.4	13.09	13.6	1	59.09	5.91	Debe capacitarse y seguir preparándose.
<p>Nota: la calificación demuestra el grado de eficacia que tiene cada uno de los colaboradores de la cooperativa</p> <p>Dónde: 95% - 100% es excelente, 80%-94% muy bueno, 60%-79% Bueno, 45% - 59% regular, 20%-44% necesita mejorar.</p>									

Fuente: Investigación

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

Informe a la puesta en práctica el sistema de evaluación

Se evaluó a todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, la matriz Pelileo, la Agencia Salcedo y la Agencia Quero se las realizo de manera personal y la Agencia Galápagos por medios electrónicos (ver anexo O).

Como resultado de las evaluaciones de desempeño tenemos que el 71,34% de los colaboradores tienen una calificación de bueno, un 24,46% muy bueno, y un 4,20% una calificación de regular lo que significa que los colaboradores necesitan capacitación en diferentes áreas.

Como resultado de la autoevaluación tenemos un promedio del 14,64 % donde refleja que los colaboradores no cumplen con los objetivos planteados y con la programación establecida, no se fijan metas para alcanzar niveles óptimos de desempeño, las metas de la cooperativa no se cumplen al 100%, y no se dirigen a los socios con respeto, por lo que los colaboradores reciben quejas de su desempeño laboral (ver anexo J).

Como resultado de la coevaluación, evaluación del jefe inmediato superior una calificación de 29,89%, reflejó que los colaboradores necesitan tener una educación superior ya que existen áreas que no se están cumpliendo los objetivos, por lo que deben seguir estudiando y capacitándose, como también los jefes de agencia debe de tener una educación de tercer nivel ya que en dos agencias solo tienen bachillerato por lo que esto refleja la disminución de clientes, las decisiones que toma el jefe de agencia no es la adecuada, se observó que la administración no es la adecuada, no tienen procesos y manuales a seguir (ver anexo K).

Los jefes de agencia no colaboran con la elaboración del presupuesto de su agencia, el Gerente general debe realizarlo juntamente con el jefe administrativo financiero (ver anexo L).


Los colaboradores no asisten puntual a su trabajo, no resuelven conflictos presentados en su área, su organización y planificación no es la adecuada, y su comunicación es la inapropiada para tratar con los socios. Como también tenemos que los colaboradores aportan con ideas, pero esas ideas no son ejecutadas, se observó que colaboradores no asisten a las capacitaciones ya que no les informan ya sea mediante un oficio mencionando el día y la hora de las capacitaciones.

Como resultado de la evaluación del compañero del área de trabajo tenemos que en un 14,26% si se están cumpliendo con su trabajo y en un 5,74% no ya que algunos colaboradores no son respetuosos con sus compañeros, no llega a tiempo a su trabajo, no satisface las necesidades de

los clientes, no se fija en metas, no aprovecha la realimentación que recibe de sus compañeros, no sabe cómo tratar a los socios, carece de comunicación (ver anexo M).

Los resultados de la heteroevaluación o evaluación de los socios refleja que en un 12,77% los colaboradores están cumpliendo su trabajo y un 7,23% no ya que los socios se quejan de un servicio de mala calidad, no les tratan amablemente, la información que ellos les brindan no es la suficiente y los clientes se sienten confundidos, se demoran en atender, y no dan soluciones a sus requerimientos, como también manifiestan que los colaboradores no conocen de los servicios y productos que ofrece la cooperativa, por lo que es necesario que se sigan preparando y capacitarles por ello se plantea y se propone el siguiente plan de capacitación con la finalidad de mejorar su desempeño y que cada uno de los colaboradores crezca en el ámbito del desempeño laboral (ver anexo N).

Tabla 63-3: Plan de Capacitación

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA Plan de capacitación		N° página: 1
Cargo	Nombres de los Colaboradores	Temas de Capacitación	Horas
Contabilidad	Oscar Masaquiza	Gestión contable bancaria	20
Asesor de Crédito	Manuel Caizabanda	Cartera de créditos vencidos.	45
		Servicio al cliente.	40
	José Chaglla	Atención al cliente,	60
		Administración de la cartera y colocaciones de crédito.	50
	Diana Arévalo	Administración de la cartera y colocaciones de crédito.	20
	Antonio Pilla	Créditos y cartera vencida.	45
		Servicio al cliente.	30
	Isabel Chaglla	Prevención en lavado de activos.	20

Caja	Orfelina Quinapanta	Servicio al cliente.	50
		Prevención en lavado de activos.	50
	Alexandra Sisa	Sistemas informáticos.	45
	Paulina Jerez	Sistemas informáticos.	45
		Prevención en lavado de activos.	20
		Servicio al cliente.	50
Jefe de Agencia	Freddy Masaquiza	Toma de decisiones y administración financiera.	50
	Diana Arévalo	Cartera de crédito vencido y Toma de decisiones.	45
	Carolina Masaquiza	Administración financiera y Sistemas de información gerencial	50
Administrativo-Financiero	Washington Cepeda	Liderazgo.	20
		Legislación laboral.	50
		Sistemas de contratación Seguridad industrial.	50
Secretaria	Shirley Quinapanta	Secretariado General.	20
		Administración de financiera.	15

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara

Realizado por: Chicaiza, J. 2019

CONCLUSIONES

- La presente investigación muestra un sistema de evaluación de desempeño de 360° grados el cual permitirá contar con una herramienta para evidenciar el desempeño de cada uno de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara, también aportará a la gestión y manejo adecuado del talento humano de la COAC.
- La fundamentación teórica ha permitido definir el modelo de evaluación del desempeño 360° grados, también se ha hecho necesario desarrollar un análisis de factores internos y externos, un manual de funciones que facilite las tareas de los trabajadores de la cooperativa, también este modelo de evaluación permite al encargado de talento humano poseer una herramienta que permite establecer sus políticas, objetivos y por medio de ello tener trabajadores altamente calificados.
- La identificación de la situación actual del departamento de Talento humano nos indica que la cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara no cuenta con un modelo o método de evaluación del desempeño, por lo que, los trabajadores no presentan un buen nivel de estudio y de la misma forma existen áreas que no garantizan su buen desempeño esto se debe a que el personal presenta falta de capacitación, liderazgo, compañerismo, y trabajo en equipo, ocasionando un ambiente de trabajo desagradable, dando como resultado la pérdida de socios.
- Las estrategias propuestas en el modelo de evaluación de desempeño facilitan la puesta en vigencia el modelo y detalla la responsabilidad que tiene cada uno de los actores en los resultados de la evaluación, también permitió establecer o diseñar un plan de capacitaciones acorde a las necesidades de cada uno de los trabajadores, y otorgar un reconocimiento por su buen desempeño, de igual forma, la cooperativa disminuirá la pérdida de tiempo y de recursos invertidos en asesoramiento.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al gerente aplicar este método de evaluación del desempeño ya que aportará a la administración y manejo adecuado del talento humano de la COAC, puesto que no solamente cuenta con un sistema de evaluación de desempeño si no también con un manual de funciones, también permite establecer actividades a cada uno de los departamentos y estos se asignen a las áreas que correspondan así se evitará que las funciones a los trabajadores se repitan y por lo tanto se minimizara el tiempo y los recursos, permitiendo a la cooperativa contar con el personal idóneo.
- Se debe aplicar este sistema de evaluación del Talento Humano con el único propósito de mejorar los niveles de rendimiento de los trabajadores, tanto individuales como grupales, también mejorar la relación con sus compañeros, asimismo se recomienda contratar guardias de seguridad tanto para la matriz como para las agencias ya que los clientes sienten inseguridad al momento de estar en las instalaciones ya que no pueden estar tranquilos por los múltiples robos que se ha presentado en el transcurso de este año en todo el país.
- Se recomienda realizar evaluaciones periódicamente a los trabajadores ya que por medio de la evaluación se reflejará las falencias en cada una de las áreas y por lo tanto se podrá tomar decisiones que mejoren su rendimiento, ya que ellos son el ente principal de la cooperativa y los que están en contacto con los socios de manera directa y ellos deben estar bien preparados por lo tanto las evaluaciones reflejan el grado de eficiencia y eficacia.
- Se recomienda al gerente y al encargado de la administración, planificar capacitaciones continuas que aporten al desarrollo de cada uno de los trabajadores ya que esto se verá reflejado en los resultados positivos que genere la cooperativa y en la toma de decisiones de cada uno de los trabajadores de la cooperativa.

GLOSARIO

C

Cientes

“Son aquellas personas que realmente usan los bienes y servicios de una empresa también son parte de su ambiente externo. Los clientes demandan en forma constante productos de alta calidad y servicios posteriores a la compra. Por lo tanto, la fuerza de trabajo de una empresa debe ser capaz de ofrecer bienes y servicios de alta calidad”. (Mondy., 2010), 16, 18, 21, 36, 37, 47, 48, 51, 52, 67, 69, 70, 21, 33, 51, 59, 61, 62, 3, 6, 11

Control

“Contempla el monitoreo del desarrollo de operaciones y su apego a los lineamientos establecidos y contempla aspectos como Normatividad, vigilancia, medición, evaluación e informe”. (Sotomayor, 2015), 24, 1, 7, 10, 16, 20, 44

D

Desarrollo Profesional

“Es una función que propala un programa para que la persona se proyecte apoyada por su superior”. (Sotomayor, 2015), 15, 36, 39, 32

Dirección.

“Se refiere a la forma en la que es encauzada la empresa bajo las directrices de sus inversionistas y directivos para la obtención de su objetivo e involucra conceptos como liderazgo, comportamiento motivación, sensibilidad y decisiones, es en esta fase en donde se agrupa el recurso humano”. (Sotomayor, 2015), 27

E

Evaluación

“La evaluación es el proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal

como del propio programa”. (Pérez, 2015), 6, 7, 13, 28, 31, 32, 36, 37, 39, 63, 65, 66, 69, 70, 8, 32, 33, 34, 36, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 49, 51, 52, 54, 55, 56, 58, 61, 64, 5, 8, 10, 13

M

Mercado Laboral

“Los empleados potenciales, que se localizan dentro del área geográfica en la cual vive el personal que normalmente se contrata, constituyen el mercado laboral. Las capacidades de los empleados de una empresa determinan, en gran medida, qué tan bien podrá la organización llevar a cabo su misión.” (Mondy., 2010)., 25, 6

O

Organización

“Se define como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados” (Etzioni, 1983)., 6, 7, 19, 22, 25, 7, 22, 34, 35, 37, 38, 43, 44, 46, 47, 49, 51, 4

P

Personal

“El personal involucra las acciones conducentes a disponer del mejor elemento que sea excepcional y de potencial, además conservarlo y desarrollarlo en la organización”. (Sotomayor, 2015), 7, 68, 70, 2, 7, 9, 10, 14, 16, 18, 19, 26, 28, 30, 34, 35, 36, 38, 40, 41, 43, 44, 46, 47, 49, 51, 52, 54, 55, 57, 6

Planeación

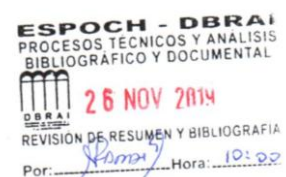
“Representa la visión del futuro comprendiendo conceptos relativos a metas, objetivos, estrategias, políticas, programas y en la actualidad se le denomina como estratégica” (Sotomayor, 2015)., 40

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, N. (29 de diciembre de 2018).** *Definición de desempeño laboral*. Recuperado: <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Alfaro, M. (2012).** *Administración del personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Aragón, L. (2016).** *Estadística en el Área de las ciencias sociales y administrativas*. México: Alfaomega.
- Arguello, E. (2015).** *Evaluación de los procesos administrativos y financieros a la cooperativa de ahorro y crédito “shobol llin llin ltda.” de la provincia de chimborazo, cantón riobamba, parroquia san juan, periodo 2012*. (Tesis de Pregrado, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5455/1/82T00367.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (12 de Febrero de 2019).** *Reglamento a ley organica economía popular y solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/REGLAMENTO+A+LEY+ORGANICA+ECONOMIA+POPULAR+Y+SOLIDARIA+actualizado+febrero+2019.pdf/b20d6eb9-dd8d-4972-bff4-8d6976a4b9f3?version=1.0&previewFileIndex=>
- Benassini, M. (2014).** *Introducción a la investigación de mercado*. México: Pearson Educación.
- Calderón , D. (19 de Julio de 2016).** *“Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Compañía Galán y Miño Express Cia. Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo”*. (Trabajo de titulación ESPOCH) Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/5962/1/82T00624.pdf> .
- Chiavenato, I. (2007).** *Administración de los recursos humanos*. 8ª ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009).** *Comportamiento organizacional*. 2ª ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009).** *Gestión del talento humano*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011).** *Administración de los recursos Humanos*. 9ª ed. México: McGraw-Hill
- Coss, R. (2015).** *Analisis y evaluacion de proyectos*. México: Limusa
- Cooperativas de las Américas. (30 de 09 de 2016).** *Principios y valores cooperativos*. Recuperado de: <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Etzioni, S. (1983).** *Organizaciones: Estructura y Procesos*. 3ª ed. Prentice Hall.

- Fidias, G. (2012).** *El Proyecto de investigación*. 6ª ed. Recuperado de: <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Guevara, J. (Marzo de 2014).** *La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de las Radios Am y Fm de la Ciudad de Baños de Agua Santa, Provincia de Tungurahua*. (Trabajo de Investigación UTA) Obtenido de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/7789/1/FCHE-IFTGPI-65.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014).** *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill.
- Ideas Propias (2013).** *Como Gestionar y Planificar un Proyecto en la Empresa*. España: Ideas Propias.
- Jimenez, V., & Ortiz, C. (2015).** *Sistema de control interno para la cooperativa de ahorro y crédito santa anita ltda, del cantón cotacachi provincia de imbabura*. 258. (Tesis de Grado UTN) Recuperado el 2019, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5739/1/02%20ICA%201034%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Lema, K. (1 de febrero de 2018).** *Sistema de Gestión del Talento Humano, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo*. (Trabajo de titulación Obtenido de : <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8741/1/12T01162.pdf>
- Marchese, E., & Salazar, J. (Junio de 2015).** *Evaluación 360*. Recuperado de: https://www.academia.edu/14013317/EVALUACION_360
- Marin, J. (8 de febrero de 2014).** *Evaluación 360*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/JULIOJOSEMARINQUIROZ/evaluacion-360-gianni-noto>
- Mondy, W., & Noe, R. (2005).** *Administración de recursos humanos*. 9ª ed. México: Pearson Educación.
- Mondy, W. (2010).** *Administración de recursos humanos*. 11ª ed. México: Pearson Educación
- Münch, L. (2015).** *Métodos y técnicas de investigación* . México : Trillas.
- Naresh, M. (2014).** *Investigación de mercados: un enfoque ampliado*. México: Pearson Educación

- Ñamo, J. (2 de Febrero de 2018).** *Evaluación del Desempeño del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo LTDA.*, Riobamba, 2017 .
(Trabajo de titulación ESPOCH) Obtenido de:
<http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/8743/1/12T01163.pdf>.
- Oña, L. (31 de Julio de 2009).** *Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para la Cooperativa de Ahorro Crédito Alianza del Valle Ltda., Periodo 2008.* (Tesis de Grado UTPL) Obtenido de:
<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/1376/3/658X4081.pdf>
- Pérez, O. (22 de Julio de 2015).** *Evaluación 360 grados: Ventajas y desventajas.* Recuperado el 03 de 2019, de <https://blog.peoplenext.com.mx/evaluacion-360-grados-ventajas-y-desventajas>
- Rodriguez, C. (18 de Julio de 2016).** *Clasificación y Valoración de puestos.* Obtenido de:
<https://prezi.com/g-qlzbpdbehj/clasificacion-y-valoracion-de-puestos/>
- Ruíz , K. (s.f.).** *La importancia de la administración del desempeño en las organizaciones.* Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>
- Sanfeliciano, A. (13 de enero de 2018).** *Diseños de investigación: efoque cualitativo y cuantitativo.* Obtenido: <https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>
- Sotomayor, A. A. (09 de 2015).** *Administración de los recursos humanos- su Proceso Organizacional.* México: UANL.
- Tilch, I. (1 de Diciembre de 2016).** *Beneficios de la evaluación de 360°.* Recuperado de:
<https://isabellatilch.wordpress.com/2016/12/01/beneficios-de-la-evaluacion-de-360/>
- Werther , W., Davis , K., & Guzman , M. (2014).** *Administración de los Recursos Humanos.* 7ª ed. México: McGraw-Hill.
- Werther, W., & Keith , D. (2008).** *Administración de los recursos humanos.* 6ª ed. México: McGraw-Hill.
- WorkMeter. (11 de Julio de 2013).** *5 Factores que afectan al rendimiento laboral.* Recuperado de: <https://es.workmeter.com/blog/bid/295134/5-factores-que-afectan-al-rendimiento-laboral>



ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara



"Saber para ser"
ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ENCUESTA DIRIGIDO A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA.

Objetivo: Obtener información sobre la satisfacción de los servicios brindados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara.

Instrucciones: Lea determinadamente cada pregunta y marque con una "x" la respuesta que considere correcta.

1. ¿Cuál es el tiempo que usted forma parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara?

1 año _____ 2 años _____ 3 años _____ 4 años o mas X

2. ¿Califique el servicio que Ud. Recibe de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara?

Muy Bueno _____ Bueno X Malo _____ Regular _____

3. ¿Cree usted que el personal es el adecuado para brindar el servicio?

Sí _____ No X

4. ¿Está de acuerdo con el servicio que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara?

Sí X No _____

5. ¿Está de acuerdo con la solución que le brinda la cooperativa a sus requerimientos?

Sí X No _____

6. ¿Se siente satisfecho con el trato que le brindan el personal de la cooperativa?

Sí X No _____

7. ¿Está de acuerdo con el tiempo que se demora el personal de la cooperativa en atender a cada uno de los clientes?

Sí _____ No X

8. ¿Ud. Cómo considera la seguridad que brinda la Cooperativa, para evitar riesgos?

Muy Bueno _____ Bueno X Malo _____ Regular _____

9. ¿Cree usted que las instalaciones de la Cooperativa son adecuadas para brindar un servicio de calidad?

Sí _____ No X

¿Por qué? son muy pequeñas

10. ¿Qué servicio es el que más utiliza usted?

Microcrédito Ordinarios _____ Microcrédito Emergente X Ahorro Infantil _____

Inversiones a Plazo Fijo _____ Ahorro Programado _____ Servicios no financieros _____

Met Parro

170943945-0

Anexo B: Formato de encuesta a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara



ENCUESTA DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RHUMY WARA

Objetivo: Obtener información de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara para determinar la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño.

Instrucciones: Lea determinadamente cada pregunta y marque con una "x" la respuesta que considere correcta.

1. ¿Indique que nivel de estudio posee Ud.?

Primaria ____ Bachiller ____ Tecnólogo ____ Superior X

2. ¿Usted ingreso a laborar en la cooperativa por medio de un concurso de méritos y oposición?

Sí ____ No X

3. ¿Cuál es el trato que Ud. Recibe por parte de los directivos de la cooperativa?

Muy Bueno X Bueno ____ Regular ____ Malo ____

4. ¿Los directivos de la cooperativa escuchan las sugerencias de sus colaboradores?

Sí X No ____

5. ¿Cada que tiempo realiza capacitaciones la COAC?

0 a 2 Año ____ 3 a 4 años X 5 en adelante ____

6. ¿La cooperativa cuenta con una escala salarial para ser aplicada de acuerdo con responsabilidades, méritos y desempeño?

Sí ____ No X

7. ¿Ud. cree que la cooperativa tiene un plan de seguridad y salud ocupacional?

Sí ____ No X

8. ¿Conoce usted los procesos de Evaluación del Desempeño que realiza la cooperativa?

Sí X No ____

9. ¿Se aplica algún método de evaluación del desempeño en la Cooperativa?

Sí ____ No X

10. ¿Con que frecuencia realiza la COAC Evaluación del Desempeño?

Nunca ____ 6 meses ____ 1 año ____ 2 años X 3 años o mas

Anexo C: Encuesta a los socios de la Agencia Salcedo



Anexo D: Encuesta a los socios de la Agencia Quero



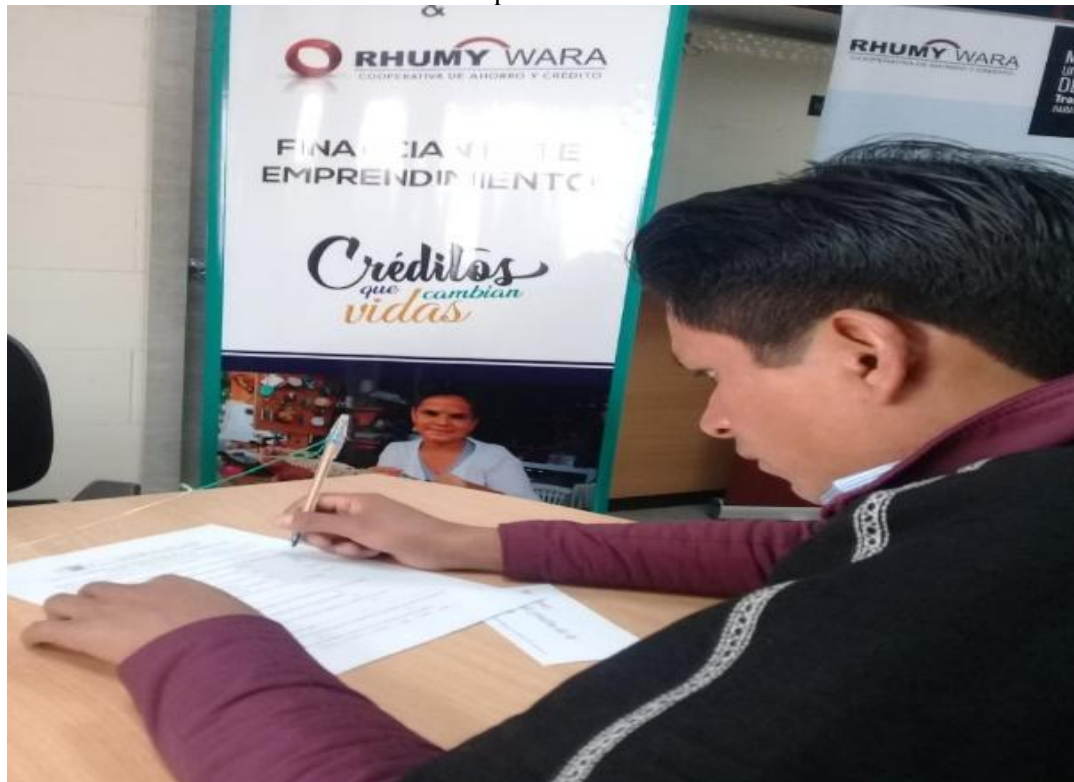
Anexo E: Encuesta a los socios de la Matriz Pelileo



Anexo F: Encuesta a la Cajera de la Cooperativa



Anexo G: Encuesta a Contabilidad de la Cooperativa



Anexo H: Encuesta al encargado de Servicio al cliente de la Cooperativa





Anexo I: Encuesta al Jefe Administrativo-Financiero de la Cooperativa.



Anexo J: Autoevaluación

Autoevaluación			
Nombre: Shirley Quinapanta		Cargo: Secretaria	
Fecha: 11-11-2019			
Procesos de Desempeño	SI	NO	Observaciones
¿Cumple con los Objetivos Planteados?	/		
¿Cumple con los trabajos de acuerdo con la programación establecida?		/	A veces
¿Resuelve los Problemas imprevistos en su lugar de trabajo y mejora los procesos?	/		
¿Se fija en metas para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación?		/	
¿Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto?	/		
¿Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, siempre en busca de excelencia?	/		
¿Se dirige a la persona con respeto y justicia desarrolla eficaces relaciones de trabajo con los jefes, colegas y clientes?	/		
¿Asiste a las capacitaciones que realiza la cooperativa?		/	


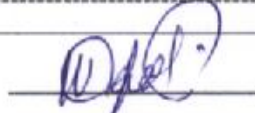
Anexo K: Coevaluación- Evaluación del Jefe

Evaluación del Jefe de Agencia	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador: <u>Fredy Masquiza</u>
Nombre: <u>Alexandra Sisa</u>	Relación con el evaluado: <u>Compañeros</u>
Cargo: Atención al Cliente	Fecha: <u>05-10-2019</u>
Evalué el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5:	
1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Recepta, y resuelve las quejas que presentan los socios de la Cooperativa.	<u>5</u>
Realiza un informe anual de gestión a ser entregado al consejo de administración en el primer trimestre del año en curso.	<u>4</u>
Recibe, envía y tramita correspondencias y documentos remitidos para la asamblea general y consejo de administración.	<u>5</u>
Recibe sugerencias de los clientes para que mejore los servicios la cooperativa.	<u>5</u>
Analiza y coordina con las áreas para que mejoren los servicios.	<u>5</u>
2. Comportamiento Personal	
Buen comunicador	<u>5</u>
Manejo y resolución de conflictos	<u>4</u>
Confidencialidad	<u>5</u>
Organización y Planificación	<u>4</u>
Organización de la información	<u>5</u>
Total =	<u>47</u>
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado.	
<u>Una de las debilidades es que no tiene una buena comunicación con los socios</u>	
¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño?	
<u>Tiene que capacitar para poder atender de buen servicio a los socios.</u>	
¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño?	
<u>Tiene que seguir un curso en sistema informático para un mejor atención</u>	
 Firma del Evaluado	 Firma del Evaluador

50
47 X 40
3 7.6

5 RHUMY WARA


Anexo L: Coevaluación- Evaluación del Jefe

Evaluación del Gerente Financiero	
Datos del evaluado:	Nombre del evaluador: <u>Washington Cajero</u>
Nombre: <u>FREDY MASAQUIZA</u>	Relación con el evaluado: <u>Administrador Financiero</u>
Cargo: Jefe de Agencia <u>Salcedo</u>	Fecha: <u>11-XI-2019</u>
Evalué el desempeño en base a la siguiente escala de calificación de 1 a 5: 1 Malo; 2 Regular; 3 Bueno; 4 Muy bueno; 5 Excelente	
1. Factores de Desempeño	Puntos
Gestiona los procesos administrativos y operativos de la agencia a su cargo.	<u>4</u>
Supervisa el personal administrativo a cargo y la ejecución de procesos de publicidad y mercadeo.	<u>3</u>
Colabora en la elaboración del presupuesto de su agencia.	<u>2</u>
Salvaguarda los bienes y valores de su agencia.	<u>3</u>
Supervisa la venta de bienes adjudicados a la agencia en remates judiciales acorde a las políticas de la cooperativa.	<u>3</u>
2. Comportamiento Personal	
Liderazgo	<u>3</u>
Manejo y resolución de conflictos	<u>3</u>
Buen comunicador	<u>2</u>
Organización y Planificación	<u>3</u>
Juicio y toma de decisiones	<u>3</u>
Total =	<u>29</u>
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado. <u>Capto Recursos Humanos</u>	
¿Ud. Considera que el evaluado necesita una capacitación especial para mejorar su desempeño? <u>capacitación en Administración Financiera y toma de decisiones</u>	
¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño? <u>Seguir la Universidad</u>	
 Firma del Evaluado	 Firma del Evaluador

Anexo M: Coevaluación - Evaluación del Compañero del Área de trabajo

Evaluación del Compañero del Área de Trabajo						
Datos del evaluado:		Datos del evaluador:				
Nombre: <u>Jorge Chaglla</u>		Nombre: <u>Alexandra Jua</u>				
Cargo: <u>Asero de Ciudad</u>		Fecha: <u>15-10-2019</u>				
Indicadores de gestión: (marque con una x según su criterio)	Calificación					Comentario
	1 Malo	2 Regular	3 Bueno	4 Muy bueno	5 Excelente	
Calidad Presenta los trabajos que se le asignado bien ejecutados cumpliendo los requerimientos.			X			
Participación Aporta con nuevas ideas en el desarrollo del trabajo.		X				
Trabajo en equipo Participa y colabora en actividades que se desvalora en su área				X		
Relación con los compañeros. Conoce al compañero, ofrecer su ayuda, es agradecido, es respetuoso, amigable.			X			
Disciplina: El trabajador es disciplinado llega a tiempo, cumple los reglamentos, y utiliza la ropa de trabajo adecuada.			X			
Compromiso con el cliente: El trabajador siempre está comprometido en la ejecución del trabajo con la satisfacción de las necesidades del cliente o busca satisfacer las necesidades.			X			
Enfoque pragmático: Se involucra con el trabajo de campo que se ejecute.				X		
Destrezas y Habilidades						
Iniciativa y excelencia: Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se fija metas para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación			X			
Integridad: Es honesto asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.				X		
Comunicación: Se dirige a la persona con respeto y justicia desarrolla eficaces relaciones de trabajo con los jefes. Colegas y clientes. Solicita y brinda realimentación.				X		
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la realimentación que recibe de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.			X			
Indique las fortalezas y debilidades del evaluado.						
<u>Debilidad del compañero es que no tiene una buena comunicación con los</u>						
<u>¿Qué le sugiere al evaluado para que mejore su desempeño?</u>						
<u>Que se capacite para mejorar su calidad de atención</u>						
Firma del evaluado		Firma del evaluador				

Anexo N: Heteroevaluación -Evaluación de los Clientes

Evaluación de los clientes					
Datos del evaluado:		Nombre del evaluador: Alexander Nuñez			
Cargo: Paulina Jerez = Cajera		Relación con el evaluado: N/A			
Fecha: 10-11-2019		Ninguno			
Indicadores de gestión: (marque con una x según su criterio)	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Bueno	2 Regular	1 Malo
Califique el servicio que Ud. recibe por parte de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara.			x		
¿Como es el trato que Ud. recibe de los colaboradores?			x		
¿Como es la atención que recibe Ud. ¿Por parte de los colaboradores?				x	
¿Como es la solución que le dan a sus requerimientos?			x		
¿Considera que el personal que le atendió tiene el conocimiento adecuado de nuestros productos para solucionar sus requerimientos?				x	
¿Califique el grado de amabilidad, respeto y paciencia que le brindo el colaborador de la cooperativa?			x		
¿Nuestros colaboradores les atendieron de manera eficiente y rápida a sus requerimientos?				x	
¿El colaborador busca y sugiere otras alternativas para solucionar sus requerimientos?			x		
¿Está de acuerdo con el tiempo que se demora el personal de la cooperativa en atender a cada uno de los clientes?			x		
¿Las soluciones que le dieron nuestros colaboradores satisfacen sus necesidades?				x	
 Firma del evaluador					

Anexo O: Evaluaciones enviadas y recibidas de la Agencia Galápagos



JESSICA CHICAIZA ESCOBAR <cjessicadamiana@gmail.com>

evaluaciones del desempeño para el jefe de Agencia y sus cargos

RHUMY WARA GALAPAGOS <coacwrgalapagos@outlook.es>
Para: JESSICA CHICAIZA ESCOBAR <cjessicadamiana@gmail.com>

12 de noviembre de 2019 a las 11:11

De: JESSICA CHICAIZA ESCOBAR <cjessicadamiana@gmail.com>

Enviado: lunes, 11 de noviembre de 2019 15:04

Para: coacwrgalapagos@outlook.es <coacwrgalapagos@outlook.es>

Asunto: evaluaciones del desempeño para el jefe de Agencia y sus cargos



img248.pdf
1336K [Ver como HTML](#) [Descargar](#)

1



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 04 / 12 / 2019

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
NOMBRES – APELLIDOS: JESSICA DAMIANA CHICAIZA ESCOBAR
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TÍTULO A OPTAR: INGENIERA DE EMPRESAS
F. ANALISTA DE BIBLIOTECA RESPONSABLE: LCDO. HOLGER RAMOS MSC.